أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي

"دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية"

إعداد الطالب

مهند عبد الرزاق عبد الخليفات

إشراف

الأستاذ الدكتور مروان محمد عبد النسور

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

السلط- الأردن

2014-12-21

أسماء لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 21-12-2014

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور مروان النسور، رئيساً أستاذ دكتور ، إدارة أنتاج	....
الدكتور حمدان العوامله، عضواً أستاذ مشارك ، إدارة عامة	....
الدكتور أسحق الشعار، عضواً أستاذ مساعد، إدارة أعمال	....
الدكتور موسى اللوزي، عضواً أستاذ دكتور، إدارة أعمال, الجامعة الأردنية	....

تعهد وإقرار

أنا الطالب (**مهند عبد الرزاق عبد الخليفات**) الموقع أدناه أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (**أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية"**) بإشراف (**أ.د. مروان النسور**) من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم

التوقيع

الإهداء

إلى معلّم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد صلّى الله عليه وسلّم

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلّت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

والدي حفظه الله

ماذا أهديك يا زهرة البستان.... يا حبّاً تغلغل في عمق وجداني

يا من إختارك الله لي أمّاً.... تُمضي الليالي الساهرة ترعاني

والدتي حفظها الله

بكل الحب.... إلى رفيقة دربي

إلى من سارت معي نحو الحلم.... خطوة بخطوة

بذرناه معاً.... وحصدناه معاً

وسنبقى معاً.... بإذن الله

زوجتي الغالية

إلى من يجري حُبّهم في عروقي ويُسَرُّ بذِكرهم فؤادي فلذات أكبادي

أبنائي الأعزّاء

إلى سندي وقوّتي وملاذي بعد الله ... إلى من آثروني على أنفسهم

أشقّائي الأعزّاء

إلى كل من أسهم في إنجاز هذا البحث العلمي

إلى جميع طلاّب وطالبات العلم والمعرفة

إلى هؤلاء جميعاً أُهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلّم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبة ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

الحمد والشكر لله الذي وفّقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة وأسأله عزّ وجل أن يُنتفع بها.

وأتقدّم بعظيم الشكر والإمتنان إلى رمز التواضع والعطاء الأستاذ الدكتور مروان محمد عبد النسور المشرف على الرسالة الذي لم يبخل في النصح والتوجيه والإرشاد لي أثناء عملي.

كما أتقدّم بالشكر الجزيل إلى الدكاترة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضّلهم بالمشاركة في المناقشة وإثراء الرسالة بالنُصح والإرشاد.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكاترة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الإستبانة.

وخِتاماً أسال الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن يجعلهُ علماً نافعاً، ويسهّل لي به طريقاً إلى الجنة.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي

"دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية"

إعداد

مهند عبد الرزاق عبد الخليفات

إشراف

الأستاذ الدكتور مروان محمد عبد النسور

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي "ما هو أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية".

ولتحقيق أهداف الدراسة، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية العاملة في محافظة البلقاء، وقد إستخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة الملائمة، حيث تم توزيع (200) إستبانة على العاملين في الوظائف الإشرافية بهذه الشركات. وقد تم إسترداد (166) إستبانة، وبعد تدقيق الإستبانات تبين أن عددها الصالح لغايات التحليل الإحصائي هو (162) بنسبة إسترداد بلغت (81%) مثلت عينة الدراسة. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إحساس العاملين بإبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، الموائمة الإستراتيجية، التركيز على العملاء، إعادة تصميم العمليات، وإدارة التغيير) في الشركات الصناعية الأردنية قد جاء عالياً، حيث حلّ التركيز على العملاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.265) ومن ثم إعادة تصميم العمليات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.249) وإدارة التغيير في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.185) ثم الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.887) وأخيراً الموائمة الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.795).

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة إعادة التركيز على عمليات إعادة التفكير الإبتكاري وإيجاد الأساليب المناسبة لتفعيله ومحاولة تبنّي آراء الموظفين الإبداعية ، مما يساهم في التجديد والإبتكار في العمل وتجنّب العمل الروتيني وبالتالي المساعدة في عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. ضرورة إجراء الدراسات المستقبلية حول تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثره على الأداء التنظيمي في قطاع الشركات الصناعية الأردنية أو في القطاعات الأخرى ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.
3. إستمرار الشركات الصناعية الأردنية في قياس مستوى رضاء الزبائن بشكل دوري، مما يساعد في تلبية إحتياجاتهم والمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الأداء التنظيمي، الشركات الصناعية الأردنية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة.

ثانياً: مشكلة وأسئلة الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: نموذج ومتغيرات الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة.

ثامناً: التعريفات الإجرائية.

تاسعاً: الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة.

يشهد العصر الحالي تطورات متلاحقة في مناحي الحياة كافة، وتعتبر الإدارة أحد تلك المجالات التي تطورت فيها البحوث والدراسات بشكل كبير والذي ترتب علية التوصل إلى مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة كان من بينها مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتعد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من العمليات المهمة في مجال تقييم الأداء، فضلاً على أنها تعتبر من المؤشرات المهمة على فاعلية المنظمة والتي تحمل في ثناياها عملية التغيير الشامل أو الجزئي.

تعتبر عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من التوجهات الإدارية الهامة التي تقود عملية التغيير في المنظمة، فهي تجعل المنظمة تبدأ عملها من جديد وتنتهي بتسليم المنتج أو الخدمة للزبون بالمواصفات التي تلبي حاجاته ورغباته وبمستوى جودة عالي، كما أنها تسهم في تحفيز المنظمات على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها وأدائها وتحقيق العديد من الفوائد مثل زيادة كفاءة وفاعلية الأداء، وزيادة الشعور بالمسؤولية، بالإضافة إلى تحديد مدى قدرة المنتج على تحقيق أهدافه المخططة كإرضاء الزبائن والمنافسة.

يعد مصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية من المصطلحات الإدارية الحديثة، فهو مركب من كلمتي هندسة وإدارة، وقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (مايكل هامر وجيمس شامبي) إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما الشهير(إعادة هندسة المؤسسات) والتي تعني إعادة النظر بصورة أساسية وإعادة تصميم راديكالي للمؤسسات أو للإجراءات الأساسية في المؤسسة، والتي تعود بالفائدة عليها من ناحية التكلفة والجودة ومستوى الخدمة بالإضافة إلى الوقت (هامروشامبي، 1995). ومنذ ذلك الحين أحدث هذا المفهوم ثورة حقيقية في علم الإدارة

الحديثة بما يحمله من أفكار جديدة ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتجيات التي تقوم عليها الكثير من منظمات الأعمال أو المصانع.

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير, فهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسات والمصانع. (القريوتي، 2000).

فإعادة الهندسة ليست تعديلاً إدارياً أو تغييراً تنظيمياً في الوضع الحالي للمنظمة، بل هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة (الرب، 2009).

وتتكون الدراسة من الفصول التالية:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.
- المصادر والمراجع.
- الملاحق.

ثانياً: مشكلة وأسئلة الدراسة.

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية والتي تشكل رافداً رئيسياً للإقتصاد الوطني، ومن هنا تبرز الحاجة إلى إحداث تغيير جذري في نظم وأساليب العمل المتبعة في هذه الشركات لرفع مستويات الأداء فيها وذلك من خلال مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية. حيث أكدت الدراسة على ضرورة دراسة هذا الموضوع لما له من أثر على الأداء وتحسين البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال.

وعليه فيمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي "ما هو أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي؟" وتنبثق عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. **ما هو مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بإبعادها (الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، الموائمة الإستراتيجية، إدارة التغيير، التركيز على العملاء، إعادة تصميم العمليات، وإعادة التفكير الإبتكاري) في الشركات الصناعية الأردنية.**
2. **قياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.**
3. **ما هو مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.**
4. **هل توجد فروقات في تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الدخل الشهري، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).**

ثالثاً: أهداف الدراسة.

1. إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم، آلية التطبيق، والمزايا التي تحققها.
2. التعرف على مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.
3. تقديم مجموعه من النتائج والتوصيات لمساعده الشركات الصناعية الأردنية في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في إتخاذ القرارات.

رابعاً: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة بالتركيز على الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية و تستمد أهميتها من خلال إستقراء النقاط التالية:

أ- أهمية علمية (نظرية):

1. تقدم هذه الدراسة آلية واضحة في تناول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري نحو تطوير و تحسين الأداء التنظيمي في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، حيث توضح الدراسة مكونات هذا النظام، وكيفية تأثيره بصورة مباشرة على الأداء التنظيمي.
2. تبرز أهمية الدراسة كونها تتناول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على مستويات الأداء وإستراتيجيات إدارته، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية. حيث يعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير الذي يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية وذلك بهدف تحسين الأداء

وزيادة الإنتاجية في المنظمة. ويركز أسلوب الهندرة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية في كمّها وكيفيتها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء.

ب-أهمية عملية (تطبيقية):

1. تبرز أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية كونها تطبق في قطاع الشركات الصناعية الأردنية, حيث يعد هذا القطاع من القطاعات الإقتصادية الهامة في تكوين الإقتصاد الوطني وله مساهمة كبيرة في تكوين الناتج المحلي والإجمالي للإقتصاد الوطني وذلك بنسبة (25.6%).
2. تظهر أهمية هذه الدراسة بسبب ندرة الدراسات العربية التي درست أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في قطاع الشركات الصناعية، وبالتالي ستساهم بالخروج بمجموعة من التوصيات لمتخذي القرار في الشركات الصناعية حول عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي فيها وربطها مع التغيير المطلوب.

خامساً: فرضيات الدراسة.

1. **الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1): لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:**

$H01_1$: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

$H01_2$: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للموائمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

H013: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

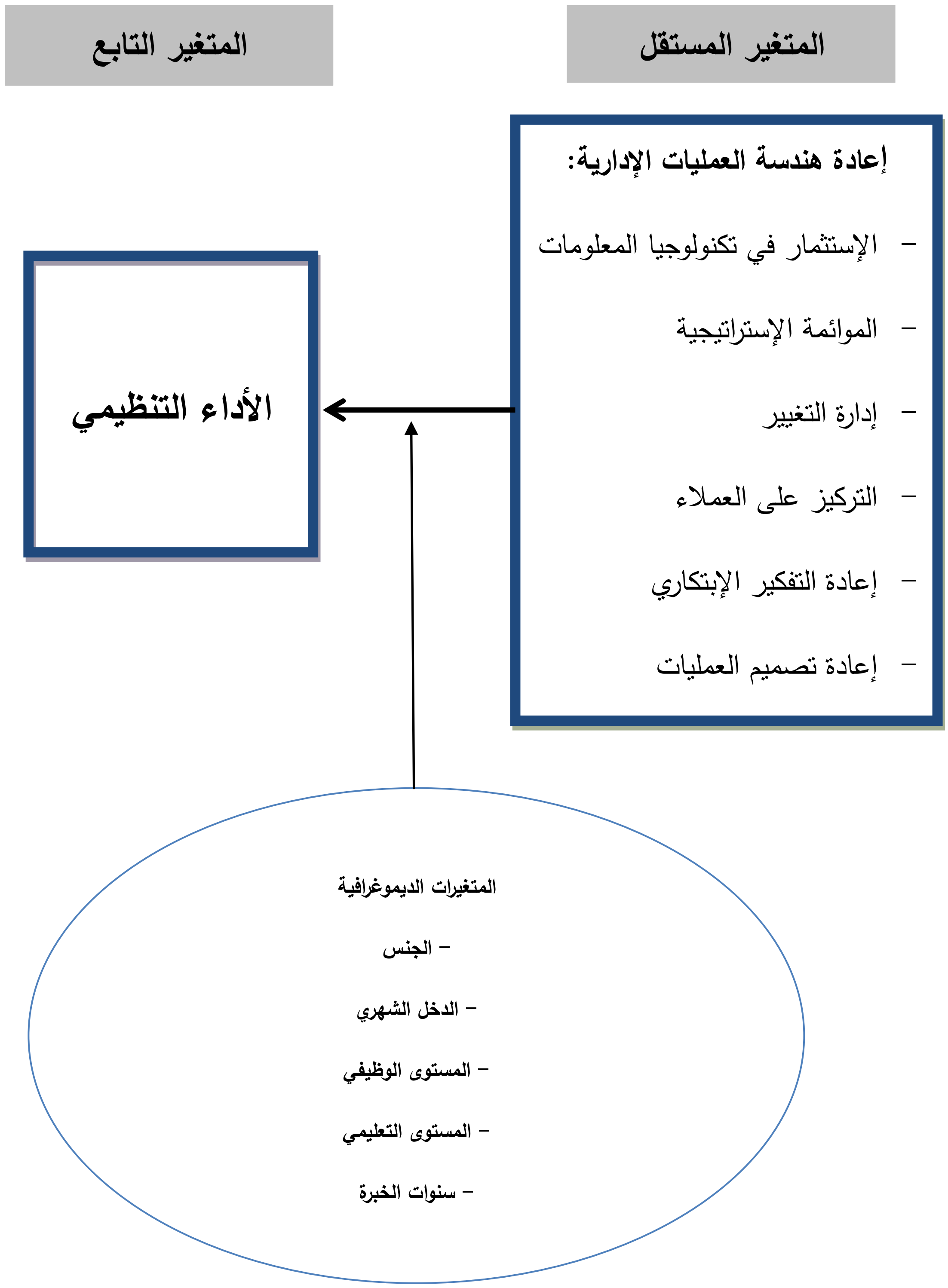
H014: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

H015: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة تصميم العمليات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

H016: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة التفكير الإبتكاري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.**

سادساً: أنموذج ومتغيرات الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على دراسة (Ringim ، 2012) ، (العلياوي، 2013) ، (عبيد، 2009).

سابعاً: حدود الدراسة.

1. **حد الموضوع:** إقتصرت الدراسة الحالية على دراسة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية والبالغ عددها (10) شركات من الشركات الصناعية العاملة في محافظة البلقاء.
2. **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في محافظة البلقاء.
3. **الحد البشري:** إشتملت الدراسة على العاملين في الشركات الصناعية الأردنية من المستويات القيادية والإشرافية.
4. **الحد الزماني:** تم تطبيق الجزء الميداني من الفترة الممتدة من تاريخ 2014/3/1 وحتى بداية شهر أيلول 2014.

ثامناً: التعريفات الإجرائية.

- **إعادة هندسة العمليات الإدارية:** هو نهج مبني على المعرفة للعمليات التي تعتمد عليها الشركة في تقديم منتجاتها أو خدماتها في الشركات الصناعية الأردنية وتقديمها لعملائها من أجل تلبية طلباتهم المتجددة بإستمرار اَخذة بعين الإعتبار التأثيرات البيئية. فهي طريقة أو وسيلة لإعادة التفكير الإبداعي بما هو موجود سابقاً من قبل إدارات الشركات بهدف إجراء التغييرات بما يتواءم مع المتغيرات البيئية بإستمرار وبالتالي قياس وتطوير الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية. (Ringim ، 2012)
- **الأداء التنظيمي:** هو قدرة المنظمة على تخصيص وإستغلال الموارد المتوفرة بطريقة فاعلة وكفوءة بهدف تحقيق النجاح والتقدم في المستقبل ووضع الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها، فهو أداة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى أهدافها وغاياتها عن طريق

الإستخدام الأمثل وكذلك استثمار ما موجود لديها من موارد سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية...الخ بكفاءة وفاعلية عالية. (Ringim ، 2012)

- **الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات:** هو قدرة المنظمة على توظيف تكنولوجيا المعلومات من برمجيات وأجهزة متطورة في مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها، فهو يعبر عن مدى إهتمام الشركات الصناعية الأردنية في هذا المجال من حيث توفير البنية التحتية المناسبة، دعم تطوير البرمجيات، والتدريب. وذلك بهدف زيادة كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية فيها، بالإضافة إلى المساعدة في سرعة وسهولة إعادة الهندسة وهيكلة العمليات داخل الشركة.
- **الموائمة الإستراتيجية:** هي العمل على إحداث توافق بين إستراتيجيات الشركة الحالية وإستراتيجيات إعادة الهندسة المراد تطبيقها بهدف الوصول إلى الإستراتيجية المناسبة والتي تضمن تحقيق الأهداف المخططة من إعادة وصف الوظائف الإدارية وإعادة هندسة العمليات الرئيسية وبالتالي تطوير مؤشرات الأداء الفعلية في الشركات الصناعية الأردنية.
- **إدارة التغيير:** هي عملية تنظيمية تهدف لتغيير وتطوير الوضع الحالي للشركة إلى الوضع المستقبلي المنشود والمطلوب، فهي نهج لمعالجة التغييرات التي تحدث خلال عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية وتبنّي الإدارة العليا فيها لهذا التغيير وذلك عن طريق حشد كل الطاقات لدعمه والإستفادة منه ووضع الخطط الإستراتيجية المناسبة والقادرة على إحداث التغييرات المطلوبة بما يتناسب مع قدرات الموظفين وإحتياجات العملاء.
- **إعادة التفكير الإبتكاري:** هي عملية إعادة تنظيم وتنفيذ عمليات الشركة بطريقة إبتكارية وإبداعية جديدة للمساعدة في تطبيق أعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركات الصناعية

الأردنية وذلك من خلال دعم وتشجيع الإدارة العليا لعمليات الإبداع والإبتكار في وظائفها، وتوفير البيئة المناسبة له من الهياكل التنظيمية المرنة، بالإضافة إلى دعم وتشجيع العاملين على التفكير الإبتكاري وبالتالي تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وزيادة رضاء الزبائن.

- **إعادة تصميم العمليات:** هي عملية تطوير المنظمة للعمليات التشغيلية الحالية بأسلوب جديد مثل دمج عدة عمليات في عملية واحدة، تنفيذ عدة عمليات في نفس الوقت، أو التنفيذ من خلال فرق العمل مع عمل تقييم بعد التنفيذ للتأكد من النتائج مما ينعكس على عمليات إعادة الهندسة في الشركات الصناعية مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة والوقت وبالتالي تحسين الأداء.
- **التركيز على العملاء:** ويعرّف بقدرة الشركة على زيادة التركيز عند تنفيذ عملية إعادة الهندسة على عملائها والعمل بشكل دؤوب على تحقيق رضاء العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين وذلك من خلال إعادة تصميم عملياتها بناءاً على آرائهم، إرضائهم من خلال المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم من حيث الجودة والسعر والخدمة قبل وبعد البيع، إجراء البحوث العلمية و العملية لقياس مدى الرضا، وتقديم مزايا إضافية في منتجاتها بشكل يتناسب مع توقعات عملائها وذلك بهدف تحقيق النجاح والتطور في الأداء، بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية.

تاسعاً: الدراسات السابقة.

تمّ تطوير هذا الجزء من الرسالة من خلال الإطلاع على ما كتب عن موضوع الدراسة في الكتب والرسائل الجامعية والدوريات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي وذلك بهدف إثراء موضوع الدراسة، ويمكن تصنيف الدراسات السابقة كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

1. **دراسة (أبو عمشة، 2011) بعنوان: أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، وتكون مجتمع الدراسة من (1572) طالب وطالبة من المستويات الدراسية: الثالث والرابع والخامس، وتم تمثيل المجتمع من خلال العينة الطبقية للمستويات الدراسية الثلاثة، حيث تم توزيع (350) إستبانة على الطلبة الذين يستفيدون من المنح الداخلية، وتم إسترداد (248) إستبانة بنسبة إسترداد (78.13%) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، وتبسيط إجراءات العمل، وتحسين الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α =0.05) فـي آراء أفـراد العينة، حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلــى (الجنس، الكليـة، المستوى الدراسي، المحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- إعادة هندسة العمليات للدوائر والعمادات التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف إحداث تغيرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات وذلك رغبةً في رفع مستوى الأداء وزيادة فاعليته.
- التطوير المستمر للنظم والسياسات والعمليات الإدارية المتبعة في دائرة صندوق الطالب لرفع و زيادة أداء العاملين.

2. دراسة (عون، 2011) بعنوان: أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي في ضوء الإعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتعرف على العلاقة بين الهندرة ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية وتوافقها مع إحتياجات سوق العمل، والتعرف على الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات (التخصص – الدورات التدريبية – عدد سنوات الدراسة في الجامعة – المعدل التراكمي الحالي)، والتعرف على توصيات ومقترحات الخريجات لإستخدام الهندرة في تطوير مخرجات التعليم الجامعي. وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وتفسيرها وذلك لمناسبته لأهداف وطبيعة الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (50) طالبة من خريجات كلية

التربية بجامعة الملك سعود بالرياض ولقد إختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة الأصلي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة إستخدمت الإستبانة كأداة أساسية للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن لإعادة هندسة العمليات دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي.
- أشارت النتائج إلى أن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأنها تعد من المفاهيم الهامة في عصرنا الحاضر لتطوير الأداء وأيضا يسهم الإعتماد الأكاديمي في ضمان تقديم تعليم متميز ذي معايير مهيأة.
- أن هندرة العمليات الإدارية تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وأيضاً تسهم برامج الإعتماد الأكاديمي في تحسين العلمية التربوية في الجامعة، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي وعملياته الإدارية المساندة كما تتميز خريجات جامعة الملك سعود بمكانة مرموقة في المجتمع.

3. دراسة (الشوبكي، 2010) بعنوان: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القـــرار وإعادة الهندســـة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقـد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإســتخدم الباحث أسلوب الإستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث بإستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع (500) إستبانة على عينـة الدراسـة حيث تم إسترداد (449) إستبانة بنسبة إسترداد (89%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- وجود فروق بالنسبة – لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال "دعم الإدارة العليا لإستخدام نظم دعم القرار" لصالح المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير.
- وجود فروق لمتغير إسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الأقصى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- تشجيع الجامعات التي تخطط لإعادة الهندسة للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة وأنه من الضروري للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة عند إعادة هندسة عملياتها أن تقوم بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة، ونظم دعم القرار بصورة خاصة، وتعزيز دعم وإهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنظم دعم القرار.
- زيادة إعتماد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في إتخاذ قراراتها، وقيامها بتشخيص المشاكل وتشجيع العاملين من خلال توفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار وتشجيع العاملين على إستخدام نظم دعم القرار وتشخيص المشاكل والتغلب على المعيقات التي تعترض تطوير نظم دعم القرار.

4. دراسة (النتشة، 2009) بعنوان: إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر إعادة الهندسة على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية، وجودة خدمات بلدية الخليل، والتعرف على إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية

الخليل. وقـــد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد إســـتبانـــة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (150) إستبانـــة على الموظفين المعنيين في بلدية الخليل، وتم جمع (144) إستبانـــة، أي بنسبة (96 %) وتم إستبعاد (7) إستبانات لعدم إكتمالهـــا، ليصبح العدد بعدها (137) إستبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل بحاجة إلى إعادة صياغة.
- حاجة بلدية الخليل إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء.
- أظهرت بلدية الخليل إهتماماً في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تطبق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة، لكن بدرجة متوسطة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- وضع خطط طموحة لتأهيل من يثبت لديهم القدرة على التماشي مع منظومة العمل الجديدة بعد تطبيق الهندرة.
- يجب إنشاء وحدة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل، إيجاد فريق عمل متخصصاً في إعادة هندسة العمليات الإدارية تكون مهمه إجراء تحليل شامل ومتكامل لكافة العمليات التي تقوم بها بلدية الخليل.
- توجيه عناية إدارة البلدية إلى ضرورة التواصل مع الجامعات الفلسطينية والعربية والأجنبية ومراكز الأبحاث المختلفة للتعرف على المستجدات والمستحدثات في مجال تقديم الخدمات للمواطنين.

5. دراسة (الطنيجي، 2008) بعنوان: أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة للعام 2007/2008 والبالغ عددهم (70) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً يشكلون ما نسبته (71%) من مجتمع الدراسة وتكونت الأداة للنموذج في صورته النهائية من (57) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: فهم وإدراك العمليات الإدارية، والمبادرة، والتخطيط، وإعداد البرامج، والتعبير، والتطبيق، والتقويم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن واقع التطور الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة مرتفع جداً.
- إن درجة الموافقة على النموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعاً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- إعتماد النموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- تركيز الوزارة في إتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير على مبدأ المشاركة من قبل العاملين والإنتقال من مبدأ المركزية نحو مبدأ اللامركزية.

6. دراسة (حامد، 2008) بعنوان: العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

هدفت الدراسة إلى إختبار ودراسة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعض من العوامل المؤثرة في تطبيقها، وهي الثقافة التنظيمية، والتخطيط الإستراتيجي، والموارد المتاحة،

كما هدفت إلى تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن إعادة هندسة العمليات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها، وقد إشتمل مجتمع البحث مديري الإدارة العليا بشركة الكهرباء السعودية بالمنطقة الوسطى والتي تشمل مدينة الرياض وبعض المحافظات التابعة لها والبالغ عددهم (137) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة موضع الدراسة والبحث كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن هناك علاقة إرتباطية معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- إن عملية التخطيط الإستراتيجي بالشركة كانت غير فعالة، وإعتمادها في التخطيط على النمط التقليدي، وأن هناك علاقة إرتباطية معنوية سالبة بينها وبين عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- إن الموارد المتاحة بالشركة موضع الدراسة كافية، وأن هناك علاقة إرتباط معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- زيادة إيمان الإدارة العليا وإقتناعها بضرورة تسهيل تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات لما لذلك من أثر في كل من ربحية الشركة وأدائها، وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية بالمقارنة بالمنافسين.
- ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لملائمة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالشركة المبحوثة.
- زيادة إهتمام الشركة بالتخطيط الإستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة أهداف إستراتيجية فعالة، وتطبيق وتقييم الإستراتيجية المناسبة.

7. دراسة (خليل، 2008) بعنوان: دور هندسة العمليات الإدارية في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير بجامعة الزيتونة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، وتعتبر إعادة هندسة العمليات من خلال منظومة إدارة التغيير إحدى الآليات التي تستوجب العمل بالخطط الإستراتيجية بكل أبعادها المختلفة، والتي تمثل التكلفة أحد محاورها الأساسية، وفي ضوء ذلك يركز هذا البحث على مجالات خفض التكلفة بمنظمات الأعمال إعتماداً على منظومة إعادة هندسة العمليات التي تمثل جوهر إدارة التغيير، ولتحقيق هذا الهدف فقد قام الباحث بتحليل أهم نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالإضافة إلى إعداد إستبانة لتجميع البيانات الأولية اللازمة لإختبار فرضيات البحث. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إمكانية أحداث خفض حقيقي وجوهري في مجال التكلفة شريطة أن تعتمد الشركات على منظومة إعادة هندسة العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية كجوهر لإعادة التغيير.
- إحتمالات تحسين العائد على الأموال المستثمرة نتيجة خفض التكلفة بدلالة إعادة الهندسة وإدارة التغيير.

8. دراسة (الخواجا، 2008) بعنوان: تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التدريب المهني في الأردن.

هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، وتكـون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة التدريب المهني في الأردن والبالغ عددهم (862) عاملاً وعاملة منهم (660) من الذكـــور و(202) من الإناث. وتكـــونت عينة

الدراسة من (250) فرداً وقـــــد إستخدم الباحث المنهج المسحي التطويري للإجابة عن أسئلة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تحديد العمليات الإدارية المطلوب إعادة هندستها بثلاثة محاور رئيسة وهي عملية الترويج والإستقطاب، وعملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية.
- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات العاملين تعزى للجنس في درجة التوفر لعملية العلاقات العامة، وعملية التخطيط لصالح الإناث، ولم تظهر الفروق بين الجنسين من حيث درجة الأهمية للعمليات المبحوثة.
- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة في تقديرات العاملين وأصحاب العمل لدرجة الأهمية للعمليات ككل، ولكل عملية على حده، وذلك لصالح العاملين الذين خبرتهم خمس سنوات فأقل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- تقديم الأنموذج المقترح من أجل تطبيقه على مؤسسة التدريب المهني.
- إجراء الدراسات المعمقة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية على مختلف مؤسسات التعليم والتعليم العالي.

9. دراسة (دجلة، 2007) بعنوان: أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الأداء وتخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظم الإتصال في منظمة من منظمات القطاع الصناعي العراقي "شركة واسط للصناعات النسيجية" وتحديد أثر إعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الأداء وتخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظم الإتصال في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة العراقية. وقد تم تحديد عينة البحث من الذين وجهت إليهم

الإستبانة على الأساس التالي: أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات وقد تم توزيع (35) إستبانة بشكل مباشر على الأشخاص عينة البحث وإستردت جميعها. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات من أهمها:

- إن إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة العمل وإيجاد الحلول الجذرية لمشاكل العمل أو ما يسمى بإعادة الهندسة فإنها تعني التجديد والإبتكار وليس فقط تحسين وتطوير العمل مما يساعد الشركات على الإستماع لصوت الزبون والاقتداء بالنماذج الناجحة والتحسين المستمر.
- إن الهدف الأساس من إعادة الهندسة هو تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بشكل يشتمل التحسين وخفض مراحل العمليات ووقتها وتكلفتها وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة، والذي يؤدي بدوره إلى الإسهام في زيادة الحصة السوقية والمبيعات والربحية فضلاً عن الإستجابة السريعة لطلبات الزبون من خلال موظفين محفزين ومعززين بنظام فاعل للمعلومات.
- مع تقنية المعلومات وتزايد حدة المنافسة وتنوع الأسواق والحاجات والسرعة في تغيرها فإن ذلك يحتم على الشركات ومنها شركة واسط لصناعات النسيجية أن تدرك أهمية الإبداع والإبتكار ودوره في التوصل إلى منتجات وأسواق وعمليات وأساليب جديدة تحقق للشركة ميزة تنافسية تجعل منتجاتها هي السائدة في السوق.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- في الوقت الذي تتزايد فيه التحديات التي يواجهها المدراء يتطلب الأمر تحقيق ميزة تنافسية من خلال إعادة الهندسة وبناء العمليات التي تؤدي إلى سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وتحسين خدمتهم والإبداع والإبتكار المستند إلى قدرة تخيل سيناريوهات لخفض مراحل

العمل ووقته وكلفته والإستخدام المكثّف لتكنولوجيا المعلومات للإستفادة من تطبيقات وبرامج الحاسوب وشبكات المعلومات.

- إقامة دورات تدريبية للعاملين في أقسام ووحدات الشركة وتعريفهم بأهمية إعادة هندسة العمليات من أجل إيصال السلعة في الوقت المحدد للزبون والإستجابة السريعة لطلبات العملاء.
- الإهتمام بتطوير أداء المدراء وتوسيع قدراتهم على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.
- تعريف الإدارة و العاملين بأن إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية والشكلية بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء للشركة ومواجهتها للتنافس مع الشركات المنافسة الخارجية والمحلية.

10. دراسة (الآغا، 2006) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف بمحافظات قطاع غزة من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة في إعادة الهندسة، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة من المدراء العامّين والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات قطاع غزة، وقد تم إختيار المنهج الوصفي التحليلي والإعتماد على الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع (150) إستبانة وتم إسترداد (140) منها أي ما نسبته(93%). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفء والعوامل المؤثرة بها مثل إعادة بناء الهياكل

التنظيمية، قدرات تكنولوجيا عالية، زيادة صحة وفاعلية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف، تغيرات في توقعات العميل و تحسين معايير الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- إعداد الهيكل التنظيمي بناءاً على التوجه بالعملية وأن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي للمصرف.
- إتخاذ القرارات الجماعية التي تشتمل على الإدارة العليا مع الموظفين حيث يسهم ذلك في إعطاء دافع للموظفين بالاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها.
- التركيز على تسلسل أنشطة العملية المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس على التسلسل الإداري.

11.دراسة (الكساسبة، 2004) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات (شركة الإتصالات الأردنية) وقدرات تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن (63%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها، وأن (28.3%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها.
- أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية. وفي ضوء النتائج التي توصلت

إليها الدراسة فقد إستنتج الباحث أنموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

12. دراسة (المالكي، 2003) بعنوان: الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي . دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف، ومدى ملائمة هذه الأبعاد سواء الإدارية أو الأمنية منها لإحداث التغيير والتطوير الجوهري لأساليب وإجراءات العمل والحكم على فاعلية تلك الأبعاد وتقييمها وما علاقة ذلك بالأداء من خلال الإجابة على التساؤلات التي تطرحها هذه الدراسة. ولقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج وهي وجود مركزية في إتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة، وكذلك عدم وضوح النماذج المستخدمة، وبيروقراطية الإجراءات، والحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء، وتمتع الموظفين ببعض الثقة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجهود التغيير.

13. دراسة (أحمد، 2003) بعنوان: تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر بإستخدام مدخل إعادة الهندسة.

هدفت الدراسة إلى إستخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية بغرض التوصل إلى أنموذج عمل جديد للمدرسة الثانوية بحيث تحقق تحسين أفضل للأداء من الأنموذج القائم. وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة تمثل

(503) مدرسة ثانوية في مصر. ويظهر تحليل الأداء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في مصر نواحي القوة والضعف كما يلي:

- نواحي القوة: إهتمام هيئة التدريس بالطالب، والتحصيل المرتفع للتلاميذ مقاساً بدرجات الإختبارات، والبرامج، والأنشطة التربوية، والمصداقية ودعم أولياء الأمور والإتصال الجيد بالمستويات الإدارية العليا للتعليم، والإستقرار الوظيفي للعاملين ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي.
- نواحي الضعف: وتتمثل في غياب القرار الحكيم مع كثرة التغيير الإداري، والفوضى الإدارية، والتعليمات غير الواضحة من الإدارة، وإفتقار المدرسة لقنوات إتصال فعالة بين الطلاب والمجتمع، وقصور الإجراءات المكتبية والإدارية، وضعف الإعتمادات المالية، وإفتقار القيادات إلى الإبداع والتحسين والتطوير.

14. دراسة (مصطفى، 2002) بعنوان: نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعليم الجامعي في مصر، وبيان مفهوم إعادة هندسة العمليات ومتطلبات تطبيقها في التعليم الجامعي، ومحاولة وضع نموذج مقترح لإعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري في ضوء الخبرة الأمريكية، وقد إستخدم الباحث منهجية خاصة بإعادة هندسة العمليات يطلق عليها هندسة عملية المشروع والتي تهدف إلى إعادة تشكيل النموذج التعليمي القديم, كما إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل عدد من البحوث والدراسات التي تناولت التعليم الجامعي وتطويره بهدف التوصل إلى النموذج الذي يهدف إلى إعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري ويظهر التحليل

التنظيمي لعناصر القوة والضعف والتحليل البيئي للجامعة من حيث الفرص والتهديدات (SWOT Analysis). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- نواحي القوة الداخلية إشتملت على وجود العديد من الخبراء والإستشاريين في كل التخصصات والكليات، والقدرة على التواصل مع جامعات العالم وإستخدام المباني والإمكانيات المعملية والبحثية.
- مواطن الضعف في الجامعات فتتمثل في غياب الرؤية الشاملة، وعدم إنسجام خصائص ومهارات ومخرجات المنظومة مع متطلبات سوق العمل وضعف الموارد التعليمية (المكتبات، مصادر المعلومات) وتضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النظم المالية والإدارية، وتزايد إعداد الطلبة ومحدودية مصادر التمويل الحكومية من ميزانية الدولة.
- أظهر التحليل الرباعي (SWOT Analysis) أن الجامعات المصرية تتمتع بالخبرة وإنخفاض التكلفة وإقتصاديات الحجم والمعرفة التكنولوجية.
- أظهر التحليل قضايا حرجة تهدد الجامعات المصرية منها ملوثات البيئة، وتوظيف الموارد الإقتصادية، ومشاكل البطالة، والتضخم وإرتفاع أسعار الفائدة، ومنافسة الجامعات الخارجية للجامعات الداخلية، ونقص التمويل المناسب للتطوير والتجديد الجامعي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات مـن أهمها ضرورة إعادة هندسة منظومة التعليم الجامعي في مصر لإستيعاب كـل ما هو جديد في تكنولوجيـا المعلومات والإتصالات بما يدعم المنتج الجامعي وقدراته التنافسية في ظل التحديات الجديدة.

15. دراسة (الشهراني، 2001) بعنوان: إعادة تصميم عمليات وحدة إشراف الإدارة المدرسية في منطقة عسير التعليمية في ظل مفهوم الهندرة. بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة أنشطة عمليات وحدة إشراف الإدارة المدرسية في منطقة عسير التعليمية، وكذلك تحديد درجة أهمية كل نشاط من أنشطة عمليات إشراف الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى تصميم بعض الإستراتيجيات المقترحة لإعادة تصميم عمليات إشراف الإدارة المدرسية في ظل أسلوب الهندرة، وقد إستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لقياس كفاءة أنشطة العمليات بالإدارة المدرسية وقام الباحث بتصميم إستبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة كفاءة أنشطة عمليات إشراف الإدارة المدرسية تتراوح بين (26.9%– 77.1%) مما يعني أن نسبة المجال المتاح لتطوير هذه العمليات يتراوح بين (26.9% – 77.1%).
- يرى أفراد مجتمع الدراسة أن أنشطة عمليات إشراف الإدارة المدرسية مهمة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي يتراوح بين (1.86– 2.38).
- موافقة المشرفون التربويون بدرجة عالية على الإستراتيجيات المقترحة لإعادة تصميم وحدة إشراف الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.5–2.7) عدا عملية إختيار مدراء المدارس فقد كان المتوسط الحسابي لإجابات مجتمع الدراسة يساوي (%2.45).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Setegn, Matiwos & Moorthy، 2013) بعنوان:

Assessing the Effect of Business Process Reengineering on Organizational Performance: A case study of Bureau of Finance and Economic Development (BoFED).

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء وذلك عن طريق قياس التكلفة والجودة، كما درست تأثيره على رضا العميل ومهارات الموظفين بالإضافة إلى فرق العمل حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تطور في الأداء والجودة والخدمة والفعالية والإنتاجية بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة.
- تغيّر وجهات النظر لكل من العملاء والموظفين بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة.
- التأكيد على أن قياس التكلفة والجودة هو أفضل معيار لقياس مدى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء.

2. دراسة (Ringim، 2012) بعنوان:

The Moderating Effect of IT Capability on the Relationship Between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of Banks.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي. وقد تم توزيع (560) إستبانة على مجموعة من البنوك وإستخدم الباحث عينات عشوائية طبقية متناسبة مع أعداد البنوك لإختيار العينة. **وقد توصلت الدراسة** إلى وجود

أثـر لكـل مـن إعـادة هندسـة العمليـات الإداريـة وتكنولوجيـا المعلومـات علـى الأداء التنظيمـي، بالإضـافة إلـى قدرة تكنولوجيا المعلومات في تعديل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي حيث أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي.

3. دراسة (Altinkemer, Ozcelik & Ozdemir ،2010) بعنوان:

Productivity and Performance Effects of Business Process Reengineering: A Firm-Level Analysis.

هدفت الدراسة إلى التحقق تجريبياً في ما إذا كان تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يرتبط مع تعزيز إنتاجية الشركات والأداء الكلي فيها. حيث قام الباحث بتحليل بيانات (500) شركة من الشركات الأمريكية الكبيرة في قائمة فورتشن في الفترة بين عامي 1987 و 2008 لقياس الإنتاجية والأداء. **وقد توصلت الدراسة** إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤثر إيجابياً على أداء الشركات في المتوسط، بالإضافة إلى إنخفاض العوائد في بداية تطبيق المشروع، ولم تجد الدراسة دليلاً واضحاً على تحسن الأداء بعد البدء بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث أن المشاريع الكبرى محفوفة بالمخاطر وتؤدي أحيانا إلى الفشل.

4. دراسة (Abdous ، 2008) بعنوان:

Frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A case Study of distance learning exam Scheduling and distribution old dominion university.

هدفت الدراسة إلى تصميم إطار مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي لجدولة وتوزيع إختبارات التعلم عن بعد، وإستبدال الإختبارات المكتوبة عديمة الجدوى بإختبارات أخرى الكترونية، ولتقليل التكاليف المتعلقة بإرسال وإستقبال الإختبارات من والى

مواقع التعلم عن بعد. وقد تمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين في الجامعات من مستخدمي هذا النظام، وكان الغرض من المسح فهم كيفية إستخدام النظام، وأثر إستخدامه. وقد إقترحت الدارسة إطاراً مبدئياً وعملياً لعملية الهندرة في مؤسسات التعليم العالي والذي يهدف إلى تنظيم جدولة وتوزيع إختبارات التعلم عن بعد، وتم وضع إطار تسلسلي مكون من (4) خطوات لعملية الهندرة. وتأتي المبادرة كخطوة أولى، يليها التحليل بهدف البدء بتوثيق ورسم عملية الهندرة المستهدفة بيانياً، أما الخطوتان الأخريان فتتمثلان في التطبيق والتقويم، وذلك بهدف تنفيذ وتقييم العملية، ولا شك أن إشراك جميع المعنيين بالإضافة إلى التحليل العميق والتوثيق، كان له أثر كبير في تجنب العديد من الأخطاء التقليدية لعملية الهندرة. **وقد توصلت الدراسة** إلى وجود عملية منظمة وفاعلة مع الرضاء عن التعليم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت، كما تم تقييم نظام جدولة وتوزيع الإختبارات بإستخدام الإنترنت وتنفيذ مسح لقياس مدى رضا المستخدمين عن نظام الإنترنت والمستخدم منذ عام 2006، كما أشارت النتائج إلى أن العديد من العاملين لديهم إتجاهات إيجابية نحو النظام الذي لا يخلو من العيوب والمشاكل.

5. دراسة (Ahadi، 2004) بعنوان:

An Examination of the Role of Organization Enables in Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات وهما تبادل المعلومات الإلكترونية، وتكنولوجيا الإنترنت. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود عدة عوامل ترتبط إرتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية في إتخاذ القرار، تشكيل العمليات، ثقافة المنظمة، وخدمة العملاء.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- وجود علاقة إرتباطيه سلبية بين ضعف الموارد والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- أن المعلومات التكنولوجية المختلفة تعمل على تزويد كفاءات قابلة للتطوير والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

6. دراسة (Chieh Wu & Tennant، 2005) بعنوان:

The Application of Business Process Reengineering in the UK.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الأساسية لنجاح تطبيقات إعادة هندسة العمليات في شركة (UK) المتحدة, وقد إستخدم الباحث إستبانة لجمع معلومات مبدئية عن الشركة التي طبقت منهجية إعادة هندسة العمليات، وذلك للاستقصاء عن مشكلات إعادة هندسة العمليات والتعرف على أهم العوائق. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التوصل إلى الأسباب المنطقية لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات، والمتمثلة في ضغوط التنافس الخارجي, والسعي نحو تقليل التكلفة الداخلية, وتحسين المنتج.
- أظهرت الدراسة أن العائق الرئيس لنجاح التطبيق هو إستخدام خطط قصيرة المدى.
- بينت الدراسة العوامل المؤدية إلى النجاح، والتي تتضمن تبني طرق إستراتيجية تضع في أولوياتها دعم منهجية إعادة هندسة العمليات، والتأكيد على الإهتمام بالعمليات، وذلك

من خلال تأسيس شركة ذات أهداف مناسبة، مع التأكيد على وجود إدارة حافزة للموظفين تسعى إلى إزالة المخاوف المتعلقة بتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات والتأكيد على أنها وسيلة لتحسين الأفراد والتكنولوجيا.

7. دراسة (Chiplundar & Chattopadhyay، 2003) بعنوان:

Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering.

ركزت هذه الدراسة على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بعين الإعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عملية الأعمال، وقد إقترحت الدراسة نموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن أن تستخدم في تصميم نظم المعلومات، **وتوصلت الدراسة** إلى أن مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء، وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد، كما يمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، بالإضافة إلى دراسة القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها الرئيسية وتأثرها بهذه المخططات.

8. دراسة (Jerva، 2001) بعنوان:

Reengineering Business Processes, Systems' Design and Analysis to Create an Integrated Case in the United States of America.

هدفت هذه الدارسة لإختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسية وأوجه الشبه والإختلاف بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في أي مشروع تطوير لنظم المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية،

وتوصلت الدراسة إلى أن إستخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال وأساليبها، يمكن أن يكون مستمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، وإن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة إحتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، وهذه الفوائد تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات، وإن الفائدة النهائية من تكامل إعادة هندسة عمليات الأعمال وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

9. دراسة (Wu Ing-Long، 2001) بعنوان:

A Model for Implementing Business Process Reengineering Based on Strategic Perspectives: An Empirical Study.

هدفت الدراسة لوضع نموذج متكامل يستند إلى ربط تطبيق إعادة هندسة العمليات بناءاً على إستراتيجية المؤسسة، رغم أن جهود تطبيق إعادة هندسة العمليات قد تكللـــت بالنجاح في العديد من الشركات، إلا أن معدلات الفشل كانت مرتفعة، ويعود ذلك إلى الأسباب المختلفة التي تناولتها دراسات سابقة، وأحد الأسباب الرئيسية هو عدم ربط عملية إعادة هندسة العمليات بأهداف المنظمة. وتقترح الدراسة وضع نموذج متكامـــل يستند إلـــى ربط تطبيق إعادة هندسة العمليات بناءاً على إستراتيجية المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تحديد إستراتيجيات الشركات على أساس تحليل الدفعات الإستراتيجية بالتوازي مع مصفوفة الأهداف.
- إختيار المسارات الإستراتيجية لإعادة هندسة العمليات إستناداً على تحليل إطار للازدواج الوظيفي مع تكنولوجيا المعلومات.
- تنفيذ إعادة هندسة العمليات بالاعتماد على تحليل خصائص المشروع لإتخاذ قرار بشأن صيغة مناسبة لمنهجية مركبة.

10. دراسة (Olalla، 2000) بعنوان:

Information technology in reengineering business processes in the United States of America.

هدفت الدراسة للتعرف على أهمية تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بإعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، **وتوصلت الدراسة** إلى الدور المهم لتكنولوجيا المعلومات بأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين هما زيادة درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة من خلال تنفيذ تقنيات الإتصال وقواعد البيانات المشتركة، وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة، والجودة، ووقت التسليم.

11. دراسة (McAdam & Donaghy، 1999) بعنوان:

Business Process Reengineering in the Public Sector: A Study of Staff Perceptions and Critical Success Factors (CSFs).

هدفت هذه الدراسة للبحث في تصورات الموظفين فيما يتعلق بعوامل النجاح الحاسمة وذلك من أجل تطبيق ناجح لإعادة هندسة العمليات في القطاع العام، حيث أظهرت النتائج أن العديد من العوامل الرئيسية الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات في القطاع الخاص لها نفس الأهمية بالنسبة لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع العام. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع العام شملت التزام ودعم الإدارة العليا، فهم إعادة هندسة العمليات، الإتصال، تمكين العاملين وزيادة نسبة مشاركتهم في إتخاذ القرار، والتقليل من مخاوف تقليص عدد الوظائف. كما تم تحديد عدداً من الخصائص الفريدة التي يجب مراعاتها في تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع العام.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، حيث قدمت مدخلا نظرياً وعملياً واضحاً في تناول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري نحو تطوير الأداء التنظيمي في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، ووضحت مكوّنات هذا النظام، وكيفية تأثيره بصورة مباشرة على الأداء التنظيمي.
- قدمت الدراسة مقياسا عملياً لإدارة الشركات الصناعية الأردنية لقياس علاقة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي وزيادة كفاءته وفاعليته، حيث ركزت على توضيح أهمية إستخدام وتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية كأداة رقابية فعالة في تحسين أدائها، وذلك عن طريق ربط نتائج مدى تطبيق هذه الشركات وإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال زيادة الفاعلية والكفاءة التشغيلية فيها.
- تتميز الدراسة الحالية بدراسة الشركات الصناعية الأردنية، وبسبب ندرة الدراسات العربية التي تطرقت لمثل هذا النوع من الأبحاث والدراسات، فتعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي قامت بدراسة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في قطاع الشركات الصناعية الأردنية.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي قامت بدراسة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في قطاع الشركات الصناعية الأردنية في محافظة البلقاء، وستكون نقطة إنطلاق لدراسات مستقبلية أخرى في نفس المجال في أماكن مختلفة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية أو ربطها بمتغيرات أخرى في قطاعات أخرى.

الفصل الثانـي

الإطار النظري

- إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- الأداء التنظيمي:

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1. إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1.1 مقدمة.

تعود نشأت وجذور إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى المدارس الفكرية الإدارية في القرن التاسع عشر، فقد إستخدم رائد المدرسة الفكرية فردريك تايلور(Frederick Taylor) أسلوب إعادة الهندسة لإكتشاف أفضل طرق أداء العمل بعد إعادة هندسة الإجراءات وذلك بهدف تعظيم الإنتاجية، كما أشار هنري فايول (Henri fayol) في مطلع القرن التاسع عشر إلى مفهوم إعادة الهندسة الذي يهدف إلى تحقيق المنظمات لأهدافها من خلال إستخدام طرق جديدة لإعادة بناء تدفقات العمل وتحسينها والسعي لتعظيم الفائدة من كل الموارد المتاحة (chang، 2001). ويعود أصل إعادة الهندسة إلى حقل الهندسة الصناعية، والتي قامت بوضع أفضل التصاميم للعمليات والمعايير بإستخدام دراسة الحركة والوقت وخرائط التدفق لفهم تعاقب الأحداث وتوقف المواد في المصنع. (Nahmais ،1997).

وتسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية إتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، فالتغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية. ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة وظهور الإنترنت، تم إستخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة. (مشروع وحدة الجودة الإدارية، 2009).

1.2 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- عرفها (الرب، 2009) بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، وذلك لتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.
- عرفها (ديسلر، 2003) بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
- عرفها (Raymond & Bergeron، 1998) بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية وذلك من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات الإستخدام الأمثل من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.
- عرفها (اللوزي ، 1999) بأنها الإنتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.
- عرفها (Paul & Cespedes، 1995) بأنها عبارة عن منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء المنظمات وفي وقت قصير نسبياً.
- عرفها (Russell & Taylor، 2000) بأنها إعادة تصميم شاملة للعملية من أجل الحصول على تسهيلات ومنتجات وتكنولوجيا وأسواق جديدة تفهم حاجات وتوقعات المستهلك الجديدة، على أن يتم تصميم العملية وفق أسس جديدة وبإستمرار.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه، نهج مبني على المعرفة للعمليات التي تعتمد عليها الشركة في تقديم منتجاتها أو خدماتها في الشركات الصناعية

الأردنية وتقديمها لعملائها من أجل تلبية طلباتهم المتجددة بإستمرار آَخذة بعين الإعتبار التأثيرات البيئية. فهي طريقة أو وسيلة لإعادة التفكير الإبداعي بما هو موجود سابقاً من قبل إدارات الشركات بهدف إجراء التغييرات بما يتواءم مع المتغيرات البيئية بإستمرار وبالتالي قياس وتطوير الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية.

1.3 العناصر الأساسية لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

هناك العديد من العناصر الأساسية التي ينطوي عليها مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي (الهواري، 1999):

- طريقة جديدة للتفكير.
- إعادة تصميم العمليات.
- الإبتكار والتجديد.
- التحسين الجذري.

ويرى (الحمادي، 2006) أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية يتضمن أربع كلمات أساسية:

1. **أساسي (Fundamental)**: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تبدأ من دون أي إفتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.
2. **جذري (Radical)**: هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً.

3. **فائق (Dramatic)**: إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تتعلق بالتحسينات النسبية الشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً وإستبدالها بالجديدة المبتكرة.

4. **العمليات (Processes)**: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تركز على "العملية" ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.

1.4 المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية.

هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل فيما يلي: (عقيلي، 2001)، (الكردي، 2010):

1. تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبنّي اللامركزية في عملية إستخدامها.
3. تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين بالسلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد عملية إعادة الهندسة.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكّنها أن تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
8. زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة.

ووضّح (Chase، 2001) المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يلي:

1. **دمج مجموعة مطالب في وظيفة واحدة:** وتعني إستبدال أداء وظائف متعددة تسند إلى موظف واحد أو ما يسمى بفرق العمل في حالة تعذر إسناد عدة مهام إلى شخص واحد بمهارات عالية، مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء، إختناقات تأخير العمل، خفض التكاليف الإدارية وتكاليف الإشراف، وتسهيل توزيع المسؤوليات.

2. **العاملون هم الذين يصنعون القرار:** وتهدف إلى تقليل مستويات تداول التقارير، حيث يسمح للعاملين بصناعة القرارات ومن ثم تقليل الكلف بسبب سرعة الإستجابة لطلبات المستهلكين الداخليين والخارجيين، كما يؤدي إلى تعميق ولاء العاملين للمنظمة من خلال جعلهم موضع إهتمام الإدارة العليا وبهذا يتحقق مبدأ تمكين العاملين.

3. **دمج عمليات تجميع وتشغيل المعلومات:** يتم من خلال هذا المبدأ إستخدام قواعد العمل الجديدة لإعادة الهندسة والتي تسمح بجعل الأفراد مسؤولين عن جمع المعلومات وعن تشغيلها أيضاً، على عكس القاعدة القديمة التي تجيز وجود قسمين أحدهما لجمع المعلومات والآَخر لمعالجتها.

4. **توحيد جهة الإتصال بالمستهلكين:** أي نقطة إتصال واحدة للمستهلكين ممثلة في مدير البيانات ومدير الخدمة، وتعد حلقة وصل بين إجراءات العمليات المعقدة والمستهلك.

5. **أداء العمل في المكان المناسب له:** أي نقل العمل خارج موقع المنظمة إذا إقتضت الضرورة مثل تقديم المنتج للمستهلك في مكان تواجده، وهذا يعني وجود قوة عمل مرنة غير متخصصة بدرجات عالية عكس ما هو موجود في المنظمات التقليدية التي تعتمد على التخصص الكامل.

وذكر (خليل، 2008) المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية كما يلي:

1. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلال النظر إلى المهام وليس إلى النتائج.
2. إنجاز العمل في مكانه وعدم الإنتقال من مكان لآخر.
3. الجمع بين المركزية واللامركزية.
4. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.
5. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خلال التدفق الطبيعي للعمل.
6. الحصول على المعلومات من مصادرها.
7. خفض مستويات الرقابة والمراجعة والإكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على العمل.

1.5 أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات عصر السرعة والثورة التكنولوجية، كما تسعى إلى قيام العاملين بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة بالطريقة التي يريدها العميل ويتطلع إليها. فالهدف الرئيسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية هو"إحداث طفرة في الأداء".

وتهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق الأهداف التالية: (مصطفى، 2002)

1. تحسين العمليات غير الفعالة وتحسين الوضع الحالي في السوق.
2. تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية.
3. إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال.

وذكر (عقيلي، 2001) أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يلي:

1. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
2. تخفيض تكلفة الأداء.

3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
4. الجودة العالية في الأداء.
5. الخدمة السريعة والمتميزة.
6. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

أمّا الدراسة الحالية فترى بأن أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل فيما يلي:

1. تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية الأردنية بإستمرار من خلال تطويرهم وتحفيزهم وتقديم كافة التسهيلات اللازمة لهم.
2. ربط الحوافز بالإنتاج المبني على المعرفة.
3. إرضاء الزبائن والإستجابة لتوقعاتهم المستقبلية.
4. خفض التكاليف وتحسين مستويات الجودة بإستمرار.
5. تدريب وتأهيل العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

1.6 خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية وركائزها

قام كل من (رفاعي، 2006) (الحمادي، 2006) (نجم، 2001) بتوضيح أهم الخصائص التي تتميز بها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت عملية إعادة الهندسة وهي:

1. **تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة**، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبّان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة وبالتالي إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية.

2. **تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن**، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

3. **تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة**، يتميز مفهوم إعادة الهندسة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.

4. **العمليات ذات أوجه متعددة**، مع التنويع وفقاً لمتطلبات العميل.

5. **يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية**، حيث يجب إختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع.

6. **تخفيض أعمال الإختبار والرقابة**، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فإعادة هندسة العمليات الإدارية تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الإقتصادية فقط.

7. **الموظفون يتخذون القرارات**، لا تقوم المؤسسات التي تتبنى إعادة هندسة العمليات الإدارية بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولي الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً. ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لإتخاذ القرار المناسب بنفسه.

8. **تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال**، وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق إعادة هندسة العمليات الإدارية من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من

العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الإستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة إتصالات واحدة.

وذكر كل من (هامروشامبى، 1995) و(المالكي، 2003) الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يلي:

1. **الدمج الوظيفي:** وهو دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الإختصاص في مجال العمل.
2. **الموظفون يتخذون القرارات:** بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشان العمل، فإنه أصبح الأمر في يد الموظف لإتخاذ القرار المناسب بنفسه، فأصبح إتخاذ القرارات جزءاً من العمل الذي يقوم به الموظفين أنفسهم بعد أن كان حكراً على المدراء فقط.
3. **تعدد خصائص العمليات:** أدّى ظهور عصر الأسواق المتنوع و المتغير إلى تنويع مواصفات كل عملية لتتناسب مع الأسواق والمدخلات الإنتاجية المختلفة.
4. **تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها:** يتميز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل و إخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق.
5. **إنجاز العمل في مكانه:** تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وحصول الوحدات على إحتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل من خلال إختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الإحتياجات.

6. **خفض مستويات الرقابة والمراجعة:** تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على إتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال إستبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، و يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة و المحدودة عن طريق تأجيل إتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة إكتشاف الأخطاء أو النظر في الحالات العامة بدل من الحالات الفردية.
7. **تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات:** يتم تقليص عدد جهات الإتصال الخارجية لكل عملية، وهذا التقليص يقلل من فرص إختلاف المعلومات و الحاجة إلى المطابقة.
8. **مدير العملية يوفر جهة إتصالات موحدة:** يعمل مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة و العملاء، حيث يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها والتمتع بصلاحيات أكبر.
9. **الجمع بين المركزية واللامركزية:** تتمكن التنظيمات التي تطبق إعادة هندسة العمليات الإدارية من الجمع بين ميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، و في نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الإستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة إتصالات موحدة.

وذكر (Angus, 1996) الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يلي:

1. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
2. الإستخدام الضروري لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات كمساعد في مشروع إعادة الهندسة.

3. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.

وذكر (خليل، 2008) الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يلي:

1. إعادة هندسة العمليات الإدارية هي البداية من نقطة الصفر بمعنى التغيير الجذري.
2. إعادة هندسة العمليات الإدارية تختلف إختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري التقليدية.
3. إعادة هندسة العمليات الإدارية ترتكز على العملاء والعمليات الإدارية لا على الأنشطة.
4. إعادة هندسة العمليات الإدارية ترتكز على الإستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.

وتضيف هذه الدراسة إلى خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية وركائزها ضرورة تمتين العلاقة ما بين العاملين والإدارة العليا من جهة ومع العملاء من جهة أخرى وإعتماد المسؤولية الإجتماعية في تقدم المجتمع وإزدهاره ورفع مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة.

1.7 أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يحقق فوائد كثيرة تعود على التنظيم بالكفاءة والفاعلية، وبشكل يحافظ على بقاء وإستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة. ومن أهم التغييرات التي تحدث عندما تقوم الشركات بإعادة هندسة أعمالها ما يلي:(هامر وشامبي ، 1995)

1. **تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات:** يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد، وبشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت للجمهور وتوفير التكاليف، وتجنب

الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وتتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات.

2. **تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:** بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، يتم ملاحظة أن هناك إختلافات كبيرة بين ما كانت عليه عمليات الأعمال وما تم القيام به الآن، فالمسؤولية عن ناتج الأعمال هي مسؤولية مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية، وهذا الأسلوب الناتج عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، لأن العمل يكون جماعياً ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضاً، وهذا المفهوم يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها نظراً لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الذي يهدف إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.

3. **يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي:** عندما يتم تكوين فريق العمل أو فرق العمل للقيام بالمهمات والواجبات، فإن عمليات إتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد إجتماعات عديدة لإتخاذ مثل هذه القرارات، وهو ما يعني إعطاء الصلاحيات إلى الأفراد ذوي الإختصاص في أداء الأعمال الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والإستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وبإستقلالية كاملة.

4. **المسؤلون يتحولون من مراقبين إلى قياديين:** يركز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على ضرورة قيام الأفراد التنفيذيين بالعمل كقياديين هدفهم الأول التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في التنظيم.

5. **تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة:** أي العمل على مكافأة العاملين على أدائهم ومكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، فحتى يلتحق الأفراد بفرق العمل، عليهم الإرتقاء إلى مستوى معين من الأداء. وبناءاً على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً، أمّا الأفراد ذوّ القدرات العالية فتتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كمكافأة على هذه القدرات التي يتمتعون بها، وهذه المعايير تؤدي إلى خلق روح من المنافسة بين الأفراد العاملين مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة وعلى جودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة.

وذكر كل من (مصطفى، 1996) و(اللوزي، 1999) و(صالح، 2003) أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يلي:

1. **منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء**، بحيث يشمل التحسين خفـــض مراحـــل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة، وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول وعقلاني.

2. **أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المنظمات هي:**

أ- المنظمات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها.

ب- المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الإنحدار المنظمي في الوقت القريب عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية.

ج- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها وإبتكار أساليب عمل أكثر نجاحاً مما سبق لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بمنافسيها.

3. إستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار.

وتضيف الدراسة بأن هناك فرصة للشركات الصناعية الأردنية ومن باب مسؤوليتها الإجتماعية أن تقوم بإعادة تأهيل وتدريب العاملين فيها بما يتلائم وإحتياجاتهم الوظيفية.

1.8 مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يعد إختلاف المنظمات في حجمها وطبيعة عملها والمجالات الأخرى المختلفة إحدى الصعوبات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك لعدم وجود منهجية موحدة تصلح لجميع المنظمات، لذا فقد وضع عدد من الباحثين منهجيات مختلفة لتطبيقها وفقاً لتصوراتهم وتوجيهاتهم.

ويرى (Russell & Taylor، 1998) أن مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية تشمل:

1. **وضع أهداف أداء العملية ومواصفاتها:** في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتحديد جميع الأهداف التي تنوي إنجازها مع تحديد الشروط كافة والمحددات التي توضح أداء العملية. إذ تهدف هذه المرحلة إلى جمع كافة البيانات والمعلومات عن متطلبات الزبائن وتحديد توجهات المنظمة الإستراتيجية.
2. **مناقشة خريطة تدفق العمل:** تقوم هذه المرحلة على محورين أساسين هما:
   - المبادئ الأساسية لوضع التصاميم المتعلقة بإجراءات العمل.
   - الأفكار التي تتعلق بتطوير إجراءات العمل، والتي يطرحها فريق إعادة الهندسة.
3. **بناء خريطة تدفق العمل المفضلة:** يتم في هذه المرحلة وضع خريطة تدفق العمل على أن تكون هذه الخريطة مطابقة للمقاييس الرئيسية للأداء.

4. **أجراء دراسة تجريبية ميدانية للتصميم الجديد:** تتضمن هذه المرحلة قياس مدى نجاح التصاميم التي تم إختيارها، والعمل على تصحيح أي إنحراف قد يحصل عند عملية التطبيق.

5. **التنفيذ الكامل لجميع الإجراءات الجديدة** وذلك بعد تجاوزها، والتأكد من مدى نجاحها في المرحلة السابقة.

وذكر (تشامبي، 2003) مراحل متعددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية على النحو التالي:

1. **الإعداد لإعادة الهندسة:** في هذه المرحلة يتم إتخاذ القرار بإعادة الهندسة، التنظيم لإعادة الهندسة، التدريب على إعادة الهندسة، وتحديد الرسالة والرؤية المستقبلية.

2. **إختيار العملية الإدارية:** حيث يتم إختيار العملية الإدارية طبقا للمعايير التالية:

- مستوى الخلل في العملية.
- مستوى أهمية العملية.
- إمكانية التطبيق.

3. **تشكيل فريق العمل لإعادة الهندسة:** لا يوجد للفريق مدير أو رئيس بل منسق أو قائد فريق، كما أن الرقابة على أعمال الفريق داخلية وليست خارجية، ولا يعتمد الفريق على التصويت لإتخاذ قراراته النهائية بل يلجأ الأعضاء إلى النقاش والحوار والعصف الذهني ليتم التوصل إلى قرار جماعي، ويستحسن أن لا يكون أعضاء الفريق من إدارة واحدة.

4. **تحليل المخرجات:** يمثل تحليل المخرجات النشاط الأول لفريق العمل، حيث يبدأ بتحديد العملاء الداخليين والخارجيين وتحديد إحتياجاتهم.

5. **تحليل وإعادة الهندسة:** حيث يتم تقسيم الأنشطة ورسم خريطة لإجراءات العملية (تحديد النشاطات المهمة وغير المهمة) وبناء العملية الإدارية الجديدة.

وقسّم (Hall، 1993) مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى أربعة مراحل أساسية وهي:

1. **التحليل:** أي تحليل المنظمة إلى مجموعة من العمليات والإجراءات وآلية تتابعها مع تحديد أبرز العمليات المهمة والجوهرية.

2. **إعادة التصميم على أساس سليم:** وذلك من خلال إعادة ترتيب إجراءات العمل وتصميمها على نحو يلبي متطلبات الزبائن بأفضل صورة.

3. **الإعداد للتغيير:** ويتضمن تهيئة المستلزمات الضرورية من خلال الإعداد النفسي للأفراد العاملين وتوفير المستلزمات المادية.

4. **الإستبدال:** وهو إحلال الإجراءات والتصاميم الجديدة بدلاً من الإجراءات الحاضرة وتحديد موعد التنفيذ.

وحدد كل من (ماهر، 2009) و(السلطان، 2002) أربعة مراحل أساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكل مرحلة تنقسم إلى مجموعة من المهام الفرعية والتفصيلية كما يلي:

1. **التصور و التحضير:** وتعني تهيئة المنظمة والعاملين لما سيبذل من مجهود ودراسة، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة، وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة. وتحتوي على المهام التالية:

- الشعور بالمشكلة: أي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم (الإيمان بضرورة التغيير).
- موافقة الإدارة: إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون وسهولة التزود بالمعلومات والموارد المطلوبة.

- تدريب فريق العمل: يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين.
- إعداد الجدول الزمني(خطة العمل): يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبة زمنياً ومحددة التواريخ.

2. **دراسة العملاء والعمليات (التشخيص):** يتم في هذه المرحلة تحديد وتشخيص العملاء والعمليات المراد إعادة هندستها بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

- دراسة عملاء المنظمة: إن العملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة عملاء ويجب دراسة إحتياجاتهم كما يجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية و العلاقة المثالية مع العملاء.
- دراسة العمليات: وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية، وعددها، وتواليها والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها.
- تحليل الأنشطة التابعة للعمليات: تحليل الأنشطة و معرفة العمليات والأنشطة الهامة أو ما يطلق عليها العمليات والأنشطة الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة على كفاءة المنظمة.
- دراسة العاملين والأدوات والمعلومات: يتم دراسة كل ما يرتبط بالعمليات من العاملين القائمين بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة، والعلاقات والمعلومات المرتبطة بها.
- دراسة العوامل المؤثرة: يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات والأنشطة.

-تحديد التنظيم المناسب: وهنا يتم تحديد السلطة وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع، حتى يتحدد التنظيم الملائم.

3. **إعادة التنظيم (التصميم):** تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام، بحيث يتّسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ومؤدي إلى نتائج إيجابية للغاية، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

-تحليل وفهم العمليات: تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

-تحليل وفهم التدفق: أي تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابعة، التعطل في الخطوات، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

-تحديد أنشطة القيمة المضافة: التوصل إلى العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة (أي ذات القيمة المضافة) والتي يجب الإبقاء عليها بالإضافة إلى التوصل إلى العمليات الهامشية والتعطلات التي يجب إلغاؤها.

-المقارنة بمنظمات أخرى: مقارنة العمليات وتدفقها مع العمليات في منظمات أخرى للحصول على أفكار جديدة للتطوير.

-تحديد مشاكل العمليات: الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسؤليات، والتنسيق، والتشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء.

-تحديد بدائل التحسين (تحديد البدائل): تحديد البدائل والإحتمالات المختلفة للتحسين، ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب تكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها.

-إعادة التصميم الفني والإجتماعي: يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، وينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدفقها، والى تصميم

إجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية والنفسية والإجتماعية من خلال قبول الناس وإدراكهم للتصميم الجديد وعلاقته بمكانة الفرد والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

4. **التحول والتطبيق:** وهي المرحلة الأخيرة التي تهتم بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه، وتنقسم إلى المهام التالية:

- وضع إعادة هندسة العمليات الإدارية في شكل مصوّر، حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات والمهام والزمن المستغرق وأوقات التعطل.
- تصميم النماذج: في هذه الخطوة، تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات، ويجب تصميمها بشكل مبسّط ومتكامل مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطوابع أو الرسوم المطلوبة.
- تصميم الأدوات والتكنولوجيا: وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير والكمبيوتر وأي أجهزة أخرى ذات العلاقة بتدفق العمليات والمهام.
- وضع النظام على برامج: تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الإتصال والإنترنت والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل إعادة هندسة العمليات الإدارية ذات تأثير جذري حيث يجب الإستفادة من هذه الموارد المتاحة.
- تدريب وتحفيز العاملين: يجب أن يكون العاملين على دراية بما يحدث من عمليات ومهام، حيث أنه إذا لم يكونوا مدربين جيداً على إتباع النظام الجديد، فيمكن أن تهدد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالفشل.

-تجريب النظام (التطبيق): يتم هنا تطبيق البرامج والمهارات التي تدرب عليها العاملون، ويكون تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي حتى تتمكن المنظمة من معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.

-التعديل النهائي للنظام: هنا يتم معرفة نقاط الضعف، حيث يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيداً لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

وتؤكد الدراسة بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية ليست عملية تجميلية لما هو قائم بالشركات كما لاحظت الدراسة الميدانية في بعض الشركات والمنظمات، بل هي عملية مبنية على التنفيذ وهي حتمية لا بد منها للمضي قدماً في مستقبل هذه الشركة أو تلك.

1.9 طريقة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ليس هناك نمطاً واحداً لإعادة البناء، وعلى الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة"، إلاّ أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل بها المنظمة ومدى إقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية والمواد التي تخصصها المنظمة لهذه العملية. والواقع إن الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة إلى إعادة البناء (أو الإبقاء على العمليات الحالية وإجراء تحسينات تدريجية عليها) هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ عملية إعادة البناء. إن الإطار العام لإعادة البناء يتم بما يلي: (الحناوي، 2005).

1. **دمج عدة عمليات في عملية واحدة** وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل وبالتالي إختفاء خطوط التجميع.
2. **عدم الفصل بين العمل وإتخاذ القرار** بل إن العاملين أنفسهم يقومون بإتخاذ القرار.

3. **تتم العمليات بالتتابع الطبيعي لها** وليس بالضرورة أن تتم في صورة خط مستقيم (يمكن أن تتم عمليات معينة بالتوازي مع بعضها البعض ودون الإنتظار لإنتهاء جميع العمليات السابقة).
4. **يمكن أن يكون للعملية الواحدة أشكال عدة** بحيث يمكن مواجهة متطلبات القطاعات السوقية المختلفة، وليس هذا فقط بل يجب أن يتوافر في العمليات الجديدة وفورات الحجم الكبير والتي كانت تميز التخصص وتقسيم العمل.
5. **تنفيذ العمل في المكان المناسب والمنطقي** بعكس الحال في التنظيمات التقليدية والتي تدور حول المتخصصين.
6. **تخفيض نقاط التوقف والمراجعة والتفتيش والرقابة** التي تتميز بها التنظيمات التقليدية، حيث أن العملية تتم من خلال فرد واحد أو مجموعة عمل، وتتمركز الرقابة على الجودة وتأخذ صورة إجمالية بعد إنتهاء العملية.
7. **تخفيض عدد (التسويات)** التي تتم في ظل التنظيمات الحالية بين الإدارة أو الأقسام الوظيفية المختلفة وذلك للتأكد من تطابق الأجزاء المختلفة للعمليات التي تتم بين هذه الإدارات أو الأقسام.
8. **يمثل القائم على العملية في ظل إعادة البناء نقطة الإتصال الوحيدة داخل المؤسسة.**
9. **يمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المؤسسة التي تستخدم إعادة الهندسة.**

1.10 فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

يحقق تطبيق أسلوب إعـادة هندسـة العمليـات الإداريـة الكثيـر من الفوائد التي تعود على المنظمات بكفـاءة وفاعليـة عالية وبشـكل يحافظ على بقـاء وإستمرار المنظمات في مواجهـة التحديات الجديدة.

وقد ذكر(اللوزي، 2002) هذه الفوائد بما يلي:

1. **دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة،** أي تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
2. **تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة** بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
3. **تزيد من إستقلالية الأفراد في أداء المهام،** حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والإبتكار.
4. **التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب،** وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسعة مداركهم.
5. **تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.**
6. **تغيير الثقافة التنظيمية السائدة،** بحيث يصبح الأداء الجيد والإهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.
7. **تساعد العاملين على إتخاذ القرارات** دون إقتصار هذه العملية على المدراء.
8. **تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها،** وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

وذكر كل من (المالكي، 2003) و(الحمادي، 2006) و(هامر وشامبي، 1995) فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يلي:

1. **دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة:** وذلــك بتجميــع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات وسلع معينة في مكــان واحد بشــكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال وتوفير الوقت والتكــــاليف للجمهور وتجنب الغموض في تقديم الأعمال و تتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات.
2. **تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبـة:** حيث يكون التركيز على فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام في الأماكــن المحددة بسهولة ووضوح، فالمسؤولية هنا تكــون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية و بالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد و تضافر الجمهور وتنمية روح الجماعة.
3. **إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين:** وذلك من حيث إستقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، أي قادرين على الإبداع والمبادرة، حيث أن الإدارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة، وتفوضهم الصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.
4. **التشجيع على التعليم:** حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على إكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين والعمل على زيادة قدرتهم وخلق مجالات العمل المناسبة لهم والإستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل بدلاً من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة.

5. **تحول التركيز في معايير الأداء و المكافآت من الأنشطة إلى النتائج:** حيث يتم تقييم أداء العاملين ومكافأتهم بناءاً على النتائج النهائية وبشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، أي يتم التعويض على أساس الأداء دون التركيز على النتائج.
6. **التحول في القيم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:** حيث تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، وذلك من خلال الترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس الرؤساء، حيث يتم إدخال مفاهيم وأفكار وإتجاهات جديدة تؤدي إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضاء الجمهور بالدرجة الأولى.
7. **التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتمييز:** حيث تكون الترقية في إعادة هندسة العمليات الإدارية بناءاً على قدرات الموظف وتميزه وليس على أدائه، حيث أن الترقيات تعتبر تغيرا في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.
8. **يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي:** تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والإستعانة بالتنظيم المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وإستقلالية كاملة.
9. **تحول المسئولين من مراقبين إلى قياديين:** حيث أن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه.
10. **يتحول المدراء من مشرفين إلى موجهين:** عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة، وهذه الإستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد، ومن خلال هذا فإن المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

1.11 المنظمات التي تحتاج لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ذكر(هامر وشامبي، 1995) أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة وهي كما يلي:

1. **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** وهي التي يكون أداؤها متدنياً وتعاني من إرتفاع في تكاليف التشغيل وإنخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعانى منها.
2. **المنظمات التي في طريقها للتدهور:** وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الإرتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والإنخفاض التدريجي في الأرباح، ومثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع إستعادة مكانتها في السوق.
3. **المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:** مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة سوقية كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من إرتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدني في جودة الخدمات أو المنتجات. ويتم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني في الأداء ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

1.12 مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها.

عند المقارنة بين المنظمات المعاد هندستها والمنظمات التقليدية، نجد أن المنظمات المعاد هندستها تعتمد على فرق المعالجة التي تتمتع بتفويض كبير للسلطة مع وجود حوافز مادية ومعنوية لدعم العمل ونشر روح المنافسة الشريفة بين العمال، بالإضافة إلى إتباع البناء التنظيمي الأفقي والإبتعاد قدر الإمكان عن الهرمية مع حرية أكثر في إختيار أماكن العمل وخفض التفتيش والرقابة على عكس ما هو معمول به في المؤسسات التقليدية. والشكل رقم (1) يوضح الفرق بين المنظمات المعاد هندستها والمنظمات التقليدية. (مصطفى، 2005)

الجدول رقم (1) مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات التقليدية	خصائص المؤسسات المعاد هندستها
– الأقسام الوظيفية. – مهام بسيطة (تقسيم العمل). – عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة. – تدريب الموظفين. – رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية. – الترقية تستند إلى الإمكانيات – يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة – بنية المؤسسة هرمية. – فصل الواجبات والوظائف. – عمليات خطية ومتسلسلة. – العمل في المكاتب ، أعمال سيطرة وتفتيش مكثفة.	– فرق المعالجة. – أعمال متعددة الأبعاد. – موظفون معززو السلطة. – تحقيق الموظفين. – رواتب منخفضة+إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء. – الترقية تستند إلى الأداء. – يقوم المديرون بالتدريب وتقديم النصائح. – بنية أفقية. – فرق وظيفية متداخلة. – عمليات متوازية ومتلاقية. – العمل في أي مكان، أعمال تفتيش وسيطرة خفيفة.

المصدر : (مصطفى، 2005)

1.13 القائمون على عملية تطبيق أسلوب أعادة هندسة العمليات الإدارية.

الأفراد هم الذين يقومون بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، لذا لابد من تحديد هؤلاء الأفراد والمسئولون الذين يقومون بعملية إعادة الهندسة. فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية هو الأساس لنجاح الجهود و الأهداف المرتبطة بهذه العملية، ويمكن تحديد الجهات التي تتولى عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية مجتمعة أو منفردة كالتالي: (اللوزي، 2002) و(الكردي، 2010).

1. **قائد العملية:** هو أحد المسئولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية والمعنيين بها، وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة، يقوم بدعم المدير المسؤول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة، يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة، ويراقب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ويقيّم النتائج الحقيقية.
2. **صاحب العملية:** هو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال معين أو عمليات معينة ويكون على إتصال مباشر بقائد إعادة هندسة العمليات الإدارية وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم ويشكل فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.
3. **فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية:** هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من تشخيص وتصميم وتنفيذ، ويتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين من خارجها، ويتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد حيث يتم إختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية: الخبرة العملية في

مجال العمليات المراد هندستها، مهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الإتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية ،الإبداع، التفاؤل، الحماس، الإصرار واللباقة, وقد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

4. **اللجنة الموجهة:** هي لجنة مكونة من كبار المدراء في المنظمة، حيث يقومون بوضع وتطوير إستراتيجية إعادة الهندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، وتقييم النتائج النهائية.

5. **منسق عمليات إعادة الهندسة:** يسمى أحياناً "بالقيصر"، وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها، ويبحث بإستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفاعليتها.

1.14 عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أولاً: عوامل النجاح:

يتطلب الوصول إلى الفوائد المتوقعة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية توافر مجموعة من العناصر التي تسهل الأخذ بهذا المفهوم، ومن هذه العناصر: (اللوزي، 1999)

1. **أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية**، وأن تتوافر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم في إعتمادها، فإذا كان هدف التنظيم هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطيع تحقيقها، فإن الحاجة ملحّة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتقليص الفجوة بين منتجات المنظمة مع منتجات المنظمات الأخرى المنافسة.

2. **ضرورة دعم الإدارة العليا،** حيث يتم البدء في التطبيق من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا، فتبني الإدارة العليا لهذا المفهوم أمر ضروري للعمل على تطبيقه من خلال إجبار العاملين على القيام بذلك من خلال عمليات التفكير الإستنباطي وتخفيض الموارد وتغيير بعض الإجراءات الداخلية مثل سلم الرواتب وأنظمة الحوافز والترقيات.
3. **ضرورة إبتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية،** فتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة وإستبدالها بأساليب عمل جديدة.
4. **التركيز على نوعية وتركيبة العمال التي تقوم بأداء العمل،** حيث تعد عملية إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في نظم العمل والعمليات لكون هذه الفرق تتمتع بدرجة عاليه من الإستقلالية والمرونة.
5. **ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية** والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاح هذه العملية.

وذكر كل من (لوينثال، 2002) و(تشامبي، 2003) أسباب وعوامل تؤدّى إلى نجاح عملية إعادة الهندسة كما يلي:

1. توفير المنهجية المناسبة لإعادة الهندسة.
2. الإستثمار في تقنية المعلومات وإستخدامها في إعادة الهندسة.
3. التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين.
4. تمكين كافة العاملين في المنظمة من إتخاذ القرارات المناسبة ذات العلاقة بعملهم.

5. التركيز على جمع وتوحيد كافة الأنشطة، والعمل على أن يتم القيام بها بشكل متزامن أو متوازي.
6. دعم الإدارة العليا ومساندتها وتحفيزها لكافة القائمين على المشروع.
7. الجمع بين فوائد المركزية واللامركزية وعدم التركيز على أحدهما.
8. التدريب اللازم لفرق العمل والقائمين على تطبيق المفهوم الجديد.
9. توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح المشروع.
10. التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة دون تجاهل العمليات المساندة.

وذكر (العتيبي، 2004) مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات:

1. **الإستراتيجية:** يجب أن يرتبط برنامج إعادة الهندسة إرتباطاً وثيقاً بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
2. **إلتزام وقناعة الإدارة العليا:** يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية على مدى إلتزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج إعادة الهندسة وذلك بهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة تتجلّى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج.
3. **تمكين العاملين:** لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة، يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا إتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضاء الوظيفي، وتطوير العاملين ليصبحوا ذوّمهارات متعددة.

4. **الإتصال:** يعتبر الإتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له حيث تحتاج المنظمة لعملية الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية. وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة شرطاً أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الإتصال الفعّالة والمستمرة مع أصحاب المصالح داخل المنظمة.

5. **الإستعداد للتغيير:** يعتبر الإستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق إعادة الهندسة، وينظر لعملية الإستعداد لتقبل وتبنّي التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة. ويتضمن الإستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق، وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيّف مع التغيير.

6. **تكنولوجيا المعلومات:** أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى إزدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة وإستمرارها، كما أن إزدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة. إذ أنه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فان الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما

أن(43%) من المدراء في العالم مقتنعون بـــــأنّ القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات.

ثانياً:عوامل الفشل:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموع من المعيقات والقيود والتي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة. ويمكن ذكر القيود والمعيقات المؤدية للفشل الحتمي لعملية تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية كما أوضحها (هامر وشامبي، 1995) ومنها:

1. محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.
2. التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
3. تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة.
4. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.
5. التراجع من منتصف الطريق.
6. وضع العراقيل أمام إعادة هندسة العمليات الإدارية والتركيز على المظهر لا الجوهر.
7. السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع إعادة هندسة العمليات الإدارية من الإنطلاق.
8. محاولة إجراء عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأسفل إلى الأعلى.
9. تعيين شخص لا يفهم ما هي إعادة هندسة العمليات الإدارية لقيادة المعركة.
10. دفن إعادة هندسة العمليات الإدارية في كومة من جداول الأعمال والأوليات.
11. عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.
12. التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
13. مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.

14. الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

وذكر كل من (الرُب، 2009) و(رفاعي، 2006) المعوقات والقيود المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ومنها:

1. الأخذ في الإعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة.
2. قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات وعدم إلتزامها الكامـــل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لعملية التغيير.
4. إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
5. عدم وضوح المفاهيم المتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كـــلاً من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الإبتكـار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
6. قصور تحديد الغرض الرئيسي، أي يعنى وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف غير صحيح أو غير لازم لحل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
7. إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البـدء بعملية إعادة الهندسة.
8. غياب الصورة الواضحة والكاملـــة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين، الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.

9. الإستعجال في عملية التطبيق لمشروع إعادة الهندسة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية وغيرها (سرعة إعادة الهندسة).
10. إستغراق وقت أكثـــر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
11. القصور الواضح في نظام المكافــــــآت والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
12. عدم التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن للمنظمة المطلوب إعادة هندسة العمليات فيها.

ويرى كل من (اللوزي، 2002) و(خليل، 2008) أسباب فشل إعادة الهندسة بما يلي:

1. عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع إعادة الهندسة.
2. مقاومة بعض الموظفين لإعادة الهندسة.
3. عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع إعادة الهندسة.
4. قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.
5. قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع إعادة الهندسة.
6. التركيز على التطوير والتحسين التدريجي للعمليات الحالية (ترميم الوضع القائم).
7. إستخدام تقنية المعلومات في العمليات القائمة مما يؤدي إلى ترسيخها وتثبيتها.
8. عدم توحيد المفهوم بشكل سليم وتطبيقه بشكل مبتور مما يؤدي إلى إحباط القيادة العليا وتراجعها عن الإلتزام والدعم والمساندة والتحفيز.

9. إستعجال النتـائج مما يدفع العمـل إلـى الإكتفـاء بالتحسـين والتطـوير البسـيط لمـا هو موجود.

10. عدم القدرة على التخلص من القواعد الإدارية والمفاهيم السائدة.

11. إعتقاد القيادة الإدارية العليا بأن دورها يتوقف عند إتخاذ القرار.

12. البدء بتصور مسبق ومحدد للمشاكل والحلول وكيفية التطبيق وتوجيه الجهود لخدمة هذا التصور والعمل من خلاله (إطار فكري محدد مسبقا).

13. الإنغلاق على الذات وعدم محاولة الإستفادة من تجارب الآخرين.

14. تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في المنظمة ومدى قبول أو مقاومة التغيير لدى العاملين.

1.15 العمليات التي يتم إعادة هندستها.

قام كل من (Willcocks & Smith ،1995) بتقسيم عمليات المنظمة التي يتم إعادة هندستها إلى أربعة أنواع كما يلي:

1. **عمليات جوهرية (Core processes)**: وهي تلك العمليات التي ترتبط بشـكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.

2. **عمليات مساعدة (Support processes)**: وهي عمليات مساعدة ومدعّمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلــق قيمة مضافة للعميل ولكنهــا تساعد في خلــق القيمة المضافة. ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتبيــة المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير.

3. **عمليات إدارية (Management processes)**: وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

4. **عمليات تتم بين المنظمات (Business network processes):** وهي العمليات التي تتم بين المنظمة والأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين.

1.16 معايير إختيار العمليات لإعادة هندستها.

يرى كل من (السلطان، 2009) و(الصوص، 2011) أن المنظمات تستخدم ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب إعادة الهندسة، وهذه المعايير هي:

1. **الخلل الوظيفي:** ما هي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؟
2. **الأهمية:** ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء؟
3. الجدوى: ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم؟

1.17 التقنيات المستخدمة في إعادة الهندسة.

ذكر (السلمي، 1995) بعض التقنيات التي تستخدم في برنامج إعادة الهندسة ومنها:

1. قواعد البيانات المشتركة لتوفير المعلومات إلى جميع الأطراف المساهمة بتنفيذ العمل.
2. أنظمة دعم القرارات بهدف توسيع المجال في عملية إتخاذ القرار.
3. شبكات الإتصال لنقل المعلومات بين جميع أطراف العمل.
4. النظم الخبيرة لمساعدة الأفراد في أداء أعمالهم بشكل تخصصي.
5. نظم الإتصالات اللاسلكية والإنترنت لدعم التواصل بين العاملين أينما كانوا.
6. تكنولوجيا الحاسوب المتطورة.

وذكر (الهاشمي، 2003) دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في برنامج إعادة الهندسة بما يلي:

1. تحديد وإختيار العمليات المرشحة لإعادة الهندسة.

2. تحديد العوامل المساعدة على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3. تطوير إستراتيجية العمل.

4. معرفة إعادة الهندسة ومسار عملها.

5. تقييم أداء العمليات الحالية.

6. تصميم نماذج جديدة للعمليات المرشحة.

7. تطبيق وتنفيذ الطرق الجديدة للعمليات والنظم المصاحبة لها.

وذكر كل من (النجار، 2005) و (Berman، 1994) دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الجوانب التالية:

1. الإعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات، والتحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات الإلكترونية وحلقات المناقشة.

2. التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد على أداء العمل.

3. الإستفادة من شبكة الإتصالات السلكية واللاسلكية للإستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.

4. التحول من مركزية القرارات إلى شبكة القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن إتخاذ القرار.

5. إرسال التقارير الفورية (Online) دون الحاجة إلى التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.

6. التحول من الإتصالات الشخصية بالعملاء إلى الإتصالات الموضوعية الفعالة.

7. التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.
8. إستخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسوب لمساعدة الزبائن في الحصول على الخدمات.
9. المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوافرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
10. المساعدة في تصور حلول جديدة لمشكلات من المتوقع حدوثها.
11. الحصول على دورات تدريبية فـــي مؤسسات ومعاهد التدريب الخارجي ووضع نظام للإختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فاعلية التدريب وقدرات العاملين.

2. الأداء التنظيمي:

2.1 مقدمة:

يعتبر موضوع الأداء التنظيمي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية في الوصول للأهداف المرجوّة للمنظمات بكفاءة وفاعلية (رضا، 2003).

يحتل تميّز الأداء التنظيمي مكانة خاصة داخل أي منظمة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، حيث أن المنظمة تكون أكثر إستقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداؤها متميزاً. (الفايدي، 2008).

ومما لا شك فيه أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب إستحداث طرق ووسائل جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم مع إستخدام الإدارة كوسيلة فعّالة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه تقييم الأداء بهدف التعرف على أوجه القصور وتحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدراتهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.(المربع، 2004).

2.2 مفهوم الأداء التنظيمي:

- عرفه (kotler، 2003) بأنه التخصيص المناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة قادرة على وضع الإستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع.

- عرفه (jemison، 1987) بأن الأداء التنظيمي يتكامل بالإستراتيجة التي تتكيف قدرتها مع حاجات البيئة وذلك عن طريق تحقيق الانسجام بين بيئة المنظمة وإستراتيجياتها وصولاً إلى الأداء المثالي.
- عرفه (Daft، 2001) بأنه محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، فأي خلل في أي واحدة منها، لابد وأن ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة المنظمة.

عرفه (Wright، 1996) بأنه إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها وإستثماراتها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- عرفه (Lusthaus، 2002) بأنه تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الإستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة.
- عرفه (العلي وآخرون، 2006) بأنه إنجاز للأهداف التنظيمية بإستخدام وإستغلال كامل الموارد والأصول بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على إستغلال الموارد المتوفرة بطريقة فاعلة وكفوءة بهدف تحقيق النجاح والتقدم في المستقبل، فهو أداة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى أهدافها وغاياتها عن طريق الإستخدام الأمثل وكذلك إستثمار ما موجود لديها من موارد سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية...الخ بكفاءة وفاعلية عالية.

2.3 أهمية الأداء التنظيمي:

تظهر أهمية الأداء التنظيمي بكونه المحور الأساسي لنجاح المنظمة وفشلها بالإضافة إلى معرفة موقع المنظمة وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن إعتبارهم روّاداً في مجال عملها. وتظهر أهمية الأداء التنظيمي من خلال الأبعاد الثلاثة في أي تحليل إستراتيجي كما يلي: (اللامي، 2007).

1. **البعد النظري**: ويتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية ضمنية كانت أو ظاهرية، إذ يمثل الأداء إختبار لإستراتيجية المنظمة خلال مدة معينة.
2. **البعد الإختياري**: يتم من خلال الدراسات والبحوث لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
3. **البعد الإداري**: يتم من خلال تطبيق الجانب المتعلق بتقييم نتائج أداء المنظمات.

وتضيف الدراسة الحالية أن أهمية الأداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة على الوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقا. فهو يعتبر المقياس الذي يمكن من خلاله قياس تقدم ونجاح المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها وقدرتها على البقاء والنمو.

2.4 أنواع الأداء التنظيمي:

حدد (العلي وآخرون، 2006) أنواع مختلفة للأداء التنظيمي ومنها:

1. **الأداء التنظيمي الإداري**: هو سلسلة من المتغيرات ذات الصلة بالإدارة في الشركة، ومؤشراتها يمكن أن تتضمن مردود تطوير مستوى البحث والتطوير، إدارة الجودة، إعادة هندسة العمليات، وزيادة التفويض.

2. **الأداء التنظيمي التقني:** يتضمن هذا النوع من الأداء إستخدام الطاقة، جودة المنتج، وإنتاجية العمل. ويمكن وصفه بالأداء الرئيسي في العملية الصناعية.

3. **الأداء التنظيمي الثقافي:** هذا النوع من الأداء يعكس العلاقة بين العاملين والشركة، الإتصال بين العاملين في المنظمة، روح الفريق، الرضاء في العمل، والمعنويات والأخلاق.

4. **الأداء التنظيمي التسويقي:** يتكون هذا النوع من الأداء من موثوقية التسليم، وقت دورة التصنيع، مرونة الحجم، وقت تسويق المنتج، والمتغيرات الأخرى التي لها علاقة بالمجهزين والوسطاء والزبائن.

2.5 مؤشرات قياس الأداء التنظيمي:

إن التنوع والإختلاف الفكري والفلسفي لمفهوم الأداء التنظيمي إنعكس على تحرير مؤشرات لقياسه وبالتالي تنوعت المقاييس والمكونات التي ستقاس، فهناك مؤشرات إقتصادية لقياس أداء المنظمة وهي الصفة الغالبة لمقاييس الأداء، في حين أن هناك مقاييس إعتمدت مؤشرات غير مادية، بينما إعتمدت مؤشرات أخرى الجمع بين المؤشرات المادية وغير المادية لقياس الأداء، وفي العموم فإنها مقاييس للكفاءة والفاعلية. (kaplan & Norton، 1996).

وقد سعى الكتاب والباحثون عبر التاريخ إلى قياس تلك المؤشرات من خلال إرتباطاتها وتأثيرها وتأثرها بالعوامل والمتغيرات المختلفة، فمنهم من تناول تأثر الأداء التنظيمي بالرضاء الوظيفي، وبالإنتاجية، وبالمتغيرات البيئية وغيرها، ومنهم من تناول إرتباط الأداء التنظيمي بعدد من المتغيرات كعلاقته بالهيكل التنظيمي، الإستراتيجيات، ثقافة المنظمة، الإبداع التنظيمي، الإبتكار، والتغير التكنولوجي وغيرها.

وستقوم هذه الدراسة بقياس الأداء بإعتماد المؤشرات غير المادية وهي مقاييس الكفاءة والفاعلية، وذلك لقياس الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

2.5.1 مفهوم الكفاءة:

يرتبط مفهوم الكفاءة التنظيمية للمنظمة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، حيث أن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقّدها وعدم إستقرارها تفرض على المؤسسات الإقتصادية مرونة عالية في إدارة مواردها البشرية بهدف إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية. ومفهوم كفاءة المنظمة يتمثل في معيار الرشد في إستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور يجب أن تحافظ على إستمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر. وبالتالي فإن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين هما: (الشماع وحمود، 2000).

1. مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة.
2. طرق إستخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

وبهدف قياس كفاءة أداء المنظمة فلا بد من معرفة ما يلي:

1. المؤشرات أو المعايير المباشرة والمتمثلة بكل من المقاييس الكلية والجزئية والنوعية.
2. المؤشرات أو المعايير غير المباشرة والمتمثلة بعدم دقة البيانات عن المدخلات والمخرجات وعدم دقة المقارنات وصعوبة إجرائها بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنظمة.

مؤشرات قياس الكفاءة:

هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستخدمة لقياس الكفاءة ومنها: (الشماع وحمود، 2000).

1. **مؤشرات (معايير) مباشرة:** تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات "السلع والخدمات" بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الإرتفاع بمستوى جودة المنتوج بإستخدام الموارد ذاتها).

مع ملاحظة أن مثل هذه المؤشرات قد تعجز عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها إستخدام مثل هذه المقاييس.

2. **مؤشرات (معايير) غير مباشرة:**

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب التالية: (الشماع وحمود، 2000).

- عدم دقّة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات طرق القياس المطلوبة للكفاءة.
- عدم دقّة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات أسلوباً أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضاء الأفراد العاملين والروح

المعنوية، إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الإستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

ويرى (حنفي، 2006) أن الكفاءة تعني الإستخدام الأمثل لموارد التنظيم "المدخلات" مع تعظيم المخرجات "السلع والخدمات" حيث تقاس الكفاءة بحساب النسبة بين المخرجات والمدخلات.

الكفاءة =المخرجات/المدخلات

وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات. وإنطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق:

1. زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
2. زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
3. خفض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
4. خفض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة إنخفاض كمية المخرجات.

2.5.2 مفهوم الفاعلية:

يعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ومدى إنسجامها أو تكيفها مع البيئة التي تعمل بها من خلال إستغلال الموارد المتاحة، حيث ترتبط الفاعلية بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة (الشماع وحمود، 2000).

وقد عرفها (الشماع وحمود، 2000) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث تعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات.

وقد عرفتها (قريشي، 2006) بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة. وتعطى العلاقة كالتالي:

الفاعلية = الأهداف المحددة/الأهداف المحققة

الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

وضّح (نوار، 2006) أنه يمكن إظهار الفرق بين الكفاءة والفاعلية من خلال المعنى، فالفاعلية عادةً ما ينظر إليها من خلال النتائج التي نصل إليها وبالتالي فإن العمل يوصف بأنه فعال إذا حقق الأهداف المتوقعة، وبأنه أقل فاعلية إذا لم يستطع تحقيقها، وعليه فإن الفاعلية هي إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي تم إتباعها في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

ويرى نوار (2006) أن مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفاعلية ولكن يجب أن لا يستخدما بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعّالة ولكنها ليست كفوءة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة. وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها، فكلما إرتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت إحتمالات قدرة المنظمة على البقاء وبالتالي يجب أن يؤخذ كلا المقياسين في عين الإعتبار عند قياس نجاح أي منظمة. فالفاعلية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشكل صحيح، وقد تكون المنظمة كفوءة ولكنها غير فعّالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعّالة ولكنها ليست كفوءة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك. فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف ونسبة المخرجات إلى المدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل إقتصادي، بينما تشير الفاعلية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.

2.6 العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي:

يتأثر أداء المنظمات بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة والتي يصعب عملياً تحديدها، كما أن لكل عامل خصائص منفردة أو مركّبة تميزه عن باقي العوامل، إضافة إلى العوامل المؤثرة على الأداء والتي ترتبط بعلاقات تبادلية. وبالتالي فأن تأثير وفاعلية كل عامل من هذه العوامل يعتمد بدرجة كبيرة على تأثير وفاعلية العوامل الأخرى. وبالتالي فإن الأداء يتأثّر بعدة عوامل يمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما: (عبدالله، 1999)

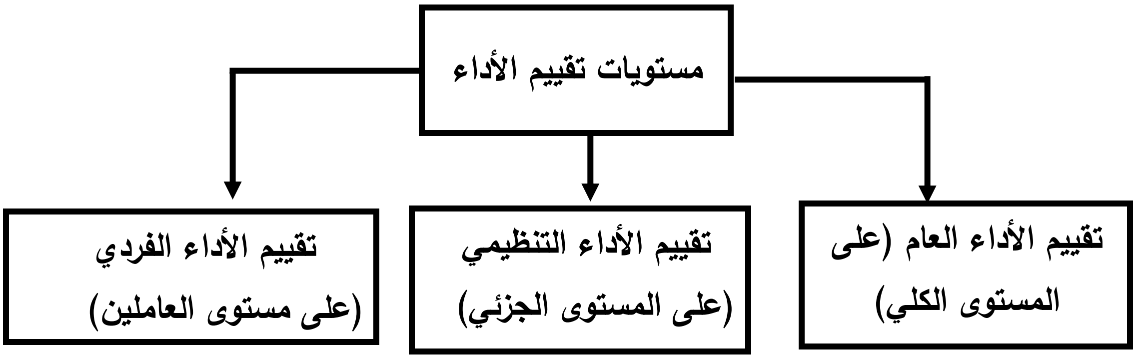
1. **عوامل داخلية:** وهي العوامل التي تخضع لإدارة وسيطرة المنظمة وهي متعددة ومتنوعة مثل العنصر البشري، طبيعة العمل، والإدارة.
2. **عوامل خارجية:** وهي العوامل التي تخرج خارج سيطرة المنظمة، مثل البيئة السياسية، البيئة الإقتصادية، والبيئة الإجتماعية.

2.7 مستويات تقييم الأداء التنظيمي.

ذكر(اللوزي، 2002) أن هناك ثلاثة مستويات رئيسية لتقييم الأداء التنظيمي يمكن تحديدها كما يلي:

1. **تقييم الأداء العام:** وهو مستوى يتضمن تقييم الأداء على مستوى كل قطاعات الدولة الإنتاجية وأحياناً يشير هذا المستوى إلى تقييم كل قطاع إنتاجي لوحده.
2. **تقييم الأداء المؤسسي (الخاص):** وهو المستوى الذي يشير إلى تقييم أداء المنظمة ككل متكامل أضافه إلى تقييم إنجاز أقسامها أو وحداتها الإدارية وهذا يجعل من المنظمة وحدة التقييم الأساسية.
3. **تقييم الأداء الفردي:** وهنا يكون الفرد العامل هو وحدة التقييم الأساسية حيث يشير هذا المستوى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين داخل التنظيم.

والشكل التالي يوضح مستويات تقييم الأداء التنظيمي:



الشكل رقم (2) مستويات تقييم الأداء التنظيمي

المصدر (اللوزي، 2002)

2.8 وظائف عملية تقييم الأداء التنظيمي.

ذكرت (العارف، 2001) أن أهم وظائف ومكونات عملية تقييم الأداء التنظيمي:

1. **متابعة تنفيذ الأهداف الإقتصادية الكمية والنوعية،** وذلك للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها مسبقا وللفترة المحددة إستناداً إلى البيانات والإحصاءات التي توفرها الجهات المختصة في سير النشاط الإنتاجي، وعليه فلابد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الأهداف المخطط تحقيقها.
2. **الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي،** للتأكد من قيام المنظمة بممارسة نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة وذلك بتشخيص الإنحرافات وأسبابها. وهنا يجب التأكد من أن المنظمة قد إستخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.
3. تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الإنحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.
4. البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الإنحرافات، مع ضرورة إختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف.

كما أنه يجب أن تتوفر في الوظائف السابقة مجموعة من الخصائص وهي:

1. المرونة، حيث تمكن المدراء من الإستجابة للأحداث غير المتوقعة.
2. تقديم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.
3. إمداد المدراء بالمعلومات في الوقت المناسب، حيث يعتمد نجاح عملية صنع القرار على مدى حداثة المعلومات.

2.9 معوقات ومحددات تقييم الأداء التنظيمي.

وضح (العلي وآخرون، 2006) محددات ومعوقات الأداء التنظيمي بما يلي:

أولاً: محددات عملية تقييم الأداء التنظيمي:

قد تختلف أساليب تقييم الأداء من منظمة إلى أخرى حسب نوعيتها ومن يعملون فيها من حيث المهارات والخبرات المتراكمة، لكن العناصر الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء ثابتة في جوهرها، ومن العناصر الرئيسية في نجاح قياس الأداء ما يلي: (العلي وآخرون، 2006)

1. أن تكون الأهداف واضحة وعملية ومحددة بطريقة تسهل القياس.
2. إن عملية قياس الأداء هي وسيلة لتقديم أسباب معروفة ومحددة عن مدى التقدم.
3. كي تكون عملية قياس الأداء فعالة، فلابد من وجود حوافز ومكافآت مادية ومعنوية.
4. قياس الأداء رهينة عنصر المعلومات الحقيقية.

ثانياً: معوقات تقييم الأداء التنظيمي:

تتعرض المنظمة عند قيامها لعملية تقييم الأداء إلى الكثير من المشاكل والتحديات التي لابد من العمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، وتزداد هذه الصعوبة في الإعتماد على مقياس واحد من جهة ومن جهة أخرى توجد بعض الأعمال والمنتجات والخدمات التي يصعب قياسها

كمياّ أو حتى وضع مقياس كيفي أو وصفي لها، ومن مشكلات تقييم الأداء ما يلي: (العلي وآخرون، 2006)

1. الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقييم الأداء التنظيمي للوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري ويستخدم كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقّة والموضوعية.
2. الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها، والصعوبة في تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات، حيث أن هناك عدد كبير من المتغيرات التي يمكن تطويرها وتختلف من منظمة إلى أخرى. فعملية تحديد المتغيرات للوصول إلى نموذج متكامل للتقييم التنظيمي إضافة إلى صعوبة دراسة أثر المتغيرات بعضها مع البعض الآَخر يجعل عملية التقييم في غاية الصعوبة.
3. الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه، وهنا لابد من مراعات الأولويات في عملية تقييم الأداء التنظيمي وتحديد الجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية والأكثر إرتباطاً بالأداء.
4. هناك صعوبة في تطوير معايير كمية لقياس المخرجات الكمية أو تطوير معايير نوعية لقياس أداء المنظمة في المخرجات النوعية، فعملية تطوير معايير ملائمة يعتبر أمراً في غاية الصعوبة.
5. النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

الفصل الثالث

منـهجية الدراسة

1. المقدمة.

2. منـهجية الدراسة ومجتمعها وعينتـها.

3. أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلـها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1. المقدمة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي، ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، الأداة المستخدمة، طريقة إعدادها، صدق وثبات أداة الدراسة. كما يتضمن طرق الحصول على المعلومات والمعالجات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في نتائج الدراسة.

2. منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها:

منهجية الدراسة: إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات الكافية والدقيقة عن أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي ومن ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى تحديد مؤشرات معالجة مشكلة الدراسة، وبالتالي الإجابة عن تساؤلاتها.

مجتمع الدراسة: تمثّل مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية، حيث تعتبر هذه الشركات رافد أساسي في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، فهي تمثل أحد الركائز الأساسية في إقتصاد أي دولة سواء المتطورة منها أو المتخلّفة وتؤدي دوراً مهماً في حياة الفرد والجماعة والإقتصاد ويقع على عاتقها تأدية النشاطات الإقتصادية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية مثل توفير الوظائف الجديدة، تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتقديم السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع.

عيّنة الدراسة: إقتصرت عينة الدراسة على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في محافظة البلقاء، حيث تم إقتصار هذه الدراسة على محافظة البلقاء بسبب قصر الفترة الزمنية وبالتالي صعوبة الوصول إلى كافة الشركات الصناعية الأردنية، حيث بلغ حجم العينة (10) شركات من أصل (78) شركة من الشركات الصناعية الأردنية تم توزيع أداة الدراسة عليها بنسبة

(13%) (Sekaran، 2002). وقد إستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة الملائمة، حيث تم توزيع (200) إستبانة على العاملين في الوظائف الإشرافية بهذه الشركات. وقد تم إسترداد (166) إستبانة، وبعد تدقيق الإستبانات تبين أن عددها الصالح لغايات التحليل الإحصائي هو (162) بنسبة إسترداد بلغت (81%) مثلت عينة الدراسة، موزعة كما يبين الجدول رقم (2).

وحدة المعاينـة: إقتصر توزيع الإستبانات على الموظفين في الوظائف الإشرافية (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير وحدة، رئيس قسم) في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في محافظة البلقاء، حيث تعتبر مسؤولية تنفيذ وتقييم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من مهام هذه الوظائف.

جدول رقم (2)

مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	الشركة الصناعية	عدد الموظفين	عدد الوظائف الإشرافية	عدد الإستبانات المستردة	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل
1	العربية لصناعة الألمنيوم	280	19	15	15
2	مصانع الأسمنت الأردنية	600	45	35	33
3	العربية لصناعة الأدوية	550	34	31	30
4	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية	260	16	14	14
5	نعمان الجنيدي للصناعات الغذائية	450	30	26	25
6	الألبان الدنماركية الأردنية	270	17	15	15
7	جزم لصناعة الذهب	110	10	8	8
8	أكياس الورق	100	10	7	7
9	نهر الأردن للصناعات الدوائية	107	10	9	9
10	كيما للمنظفات	56	9	6	6
المجموع		**2783**	**200**	**166**	**162**

3. أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

إعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين من أساليب جمع البيانات وهي:

1. **المصادر الثانوية:** حيث تم الإعتماد على الكتب والمراجع والرسائل العلمية، وكذلك الدراسات في الدوريات المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** تم تصميم و إستخدام إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء تم تطويرها لتتناسب الدراسة وعنوانها، حيث تكونت الإستبانة من:

- الجزء الأول: يتضمن فقرات الإستبانة الخاصة بالمتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات الإدارية)، حيث تم وضع هذه المقاييس إسترشاداً بالمقاييس الموجودة في دراسة (العلياوي، 2013)، (العنزي، 2013)، (Ringim ، 2012) وذلك للأسئلة (1–27) الواردة في الإستبانة، مع إجراء بعض التعديلات والتطوير على الأسئلة لتتناسب مع مجتمع وأفراد عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: يتضمن فقرات الإستبانة الخاصة بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي). وقد تم الإسترشاد بالمقاييس الموجودة في دراسة (مجيد، 2006)، (عبيد، 2009)، (2012 ,Ringim) وذلك للأسئلة (28–40) الواردة في الإستبانة، مع إجراء بعض التعديلات والتطوير على الأسئلة لتتناسب مع مجتمع وأفراد عينة الدراسة.
- الجزء الثالث: يشتمل على المتغيرات الديموغرافية.

4. أداة الدراسة ومتغيراتها.

يتكون نموذج الدراسة من سبعة متغيرات رئيسية, تم تعريفها وقياسها من خلال (40) فقرة تضمنتها إستبانة الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (3).

الجدول رقم(3)

متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	نوعه	فقراته		
			أرقام الأسئلة	عدد الأسئلة	المجموع
إعادة هندسة العمليات الإدارية	الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات	مستقل	1–6	6	27
	الموائمة الإستراتيجية	مستقل	7–10	4	
	التركيز على العملاء	مستقل	11–14	4	
	إعادة التفكير الإبتكاري	مستقل	15–18	4	
	إعادة تصميم العمليات	مستقل	19–23	5	
	إدارة التغيير	مستقل	24–27	4	
الأداء التنظيمي	الأداء التنظيمي	تابع	28–40	13	13

وقد تم قياس المتغيرات بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول رقم (4)

الجدول رقم (4)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

5. إختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

1. صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين ذوي الإختصاص وذلك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة فيها، وتم إجراء التعديلات المطلوبة فيها بعد ذلك بهدف الحصول على تغذيه عكسية، وذلك أدى إلى زيادة القوة والوضوح في تصميم وصياغة فقرات أداة الدراسة. أنظر الملحق رقم (2).

2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات (Reliability) الدقّة والإتّساق في أداء الأفراد والإستقرار في النتائج عبر الزمن، فالإختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبّق على نفس المجموعة من الأفراد مرة أخرى، وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60). وبعد القيام بإجراء دراسة إختبارية للأداة في هذه الدراسة وإجراء تحليل كرونباخ ألفا على (162) إستبانة، بلغت قيمة ألفا للعينة (87.1%) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من 60%.

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (5) للعينة النهائية، نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا الكلية كانت (87.1%)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات الممتاز، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة إعتمادية عالية.

جدول رقم (5)

صدق وثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغير المستقل	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
إعادة هندسة العمليات الإدارية	27	%83.8
- الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات	6	%69.5
- الموائمة الإستراتيجية	4	%66.3
- التركيز على العملاء	4	%68.4
- إعادة التفكير الإبتكاري	4	%71.9
- إعادة تصميم العمليات	5	%72.1
- إدارة التغيير	4	%66.5
المتغير التابع	**عدد الفقرات**	**كرونباخ ألفا**
الأداء التنظيمي	**13**	%67
المؤشر الكلي	**40**	%87.1

الصدق من معامل الثبات: تمّ الإعتماد على إستخراج الصدق من معامل الثبات وذلك لوجود إرتباط قوي بين صدق الإختبار وثباته، حيث أن المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً، ويتم حساب الصدق بهذه الطريقة بإستخدام المعادلة التالية:

$$\text{صدق المقياس} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وبحساب معامل ثبات الإستبيان الحالي (ألفا) وقيمته (87.1%)، فإن صدقه = $\sqrt{(\%87.1)}$ = (93.3)، وهو معامل صدق عالي.

6. إختبار التوزيع الطبيعي.

تم إجراء إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء إختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والجدول رقم (6) يشير إلى نتائج الإختبار.

الجدول رقم (6)

إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات		الأداء التنظيمي	إعادة هندسة العمليات الإدارية
N		162	162
Normal Parameters[a,b]	Mean	4.1624	3.9569
	Std. Deviation	0.37204	0.40470
Kolmogorov-Smirnov Z		1.227	0.684
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.099	0.737

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

يشير الجدول رقم (6) إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيمة الإختبار لإعادة هندسة العمليات الإدارية (0.684) على مستوى دلالة (0.737) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05)، كما بلغت قيمة الإختبار للأداء التنظيمي (1.227) على مستوى دلالة (0.099) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05).

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وقد تم عمل ترميز للبيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها بإستخدام برمجية (SPSS) للعلوم الإنسانية لإيجاد:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تم إستخدام النسب المئوية والتكرارات، وذلك لتحليل إجابات المستجيبين لفقرات الإستبانة، وتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة وإتجاه محاور وأبعاد الدراسة، حيث تم إستخدام الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية.
2. الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).
3. الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).
4. إختبار (One- Way ANOVA) لتحديد أثر العوامل الديموغرافية على المتغيرات.
5. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لإختبار ثبات أداة الدراسة.
6. إختبار (Independent Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق لإعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.
7. إختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
8. إختبار (VIF) لإختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، ولإختبار قوة النموذج.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.

ثانياً: إختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة.

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس، الدخل الشهري، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة. ويبين الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (7)

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	138	85.2
	أنثى	24	14.8
	المجموع	**162**	**%100**
الدخل الشهري	100-300	0	0
	301-600	47	29
	601-900	71	43.8
	900 فأكثر	44	27.2
	المجموع	**162**	**%100**
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	1	0.62
	دبلوم	4	2.47
	بكالوريوس	140	86.42
	ماجستير فأعلى	17	10.49
	المجموع	**162**	**%100**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى الوظيفي	مدير عام	1	0.62
	مساعد مدير عام	9	5.56
	مدير وحدة	38	23.46
	رئيس قسم	114	70.37
	المجموع	**162**	**%100**
سنوات الخبرة	5 فأقل	24	14.8
	6-10	50	30.9
	11-15	44	27.2
	16 فأكثر	44	27.2
	المجموع	**162**	**%100**

يبين الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الديموغرافية، وقد تبين ما يلي:

1. **الجنس:** بلغت نسبة الذكور من أفراد العينة (85.2 %) وبلغت نسبة الإناث (14.8%)، حيث نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وذلك بسبب طبيعة العمل في الشركات الصناعية عينة البحث من حيث قدرة الذكور على تحمل أعباء العمل، طبيعة العمل والذي يستوجب القدرة البدنية والتفرغ، بحث الذكور عن الأمان الوظيفي بدرجة أكبر من الإناث، تفضيلهم في الوظائف عن الإناث، وقدرتهم على العمل الميداني الخارجي إذا إستلزم الأمر.
2. **الدخل الشهري:** بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يحققون دخلاً شهرياً ما بين (100-300) بنسبة (0%)، وممن يحققون دخلاً شهرياً ما بين (301-600) بنسبة (29%)، وممن يحققون دخلاً شهرياً ما بين (601-900) بنسبة (43.8%)، أما من يحققون دخلاً شهرياً يزيد عن (900) بنسبة(27.2%)، نلاحظ من النسب المئوية للدخول الشهرية للعاملين، إلى أن النسبة الأكبر هي من ذوي الدخول الشهرية المتوسطة والمرتفعة وذلك بسبب طبيعة الوظائف الإشرافية والمؤهلات العلمية العالية والخبرة الطويلة.
3. **المستوى التعليمي:** بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يحملون المؤهل العلمي- ثانوية عامة فما دون بنسبة (0.62%)، وممن يحملون المؤهل العلمي- دبلوم بنسبة (2.47%)، وممن يحملون المؤهل العلمي- بكالوريوس بنسبة(86.42%)، وممن يحملون المؤهل العلمي- ماجستير فأعلى بنسبة(10.49%). من خلال هذه النسب نلاحظ إرتفاع نسبة أفراد العينة ممن يحملون المؤهل العلمي- بكالوريوس، وهذا يدل على إرتفاع المستوى العلمي والمعرفي للموظفين في الشركات الصناعية الأردنية للأفراد عينة الدراسة وأن الوظائف الإشرافية يتم إسنادها إلى الأشخاص ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة، فضلاً عن إرتفاع عدد الجامعات سواءاً أكانت حكومية أو خاصة في الأردن، كما نلاحظ إرتفاع نسبة أفراد العينة

ممن يحملون المؤهل العلمي– ماجستير فأعلى وذلك بسبب طبيعة الوظائف الإشرافية والحاجة إلى القدرة على إدارة العمل بطريقة علمية منظمة.

4. **المستوى الوظيفي:** تبين أن نسبة (0.62%) من أفراد عينة الدراسة مدير عام، ونسبة من هم مساعد مدير عام (5.56%)، ونسبة من هم مدير وحدة (23.46%)، ونسبة من هم رئيس قسم (70.37%). وتعد هذه النسب طبيعية بسبب طبيعة عمل الوظائف الإشرافية حيث أن كل مدير يتبعه أكثر من رئيس قسم، وبالتالي إرتفاع نسبة رؤساء الأقسام لعينة الدراسة.

5. **سنوات الخبرة:** بلغت نسبة أفراد العينة ممن تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات فاقل (14.8%)، بينما نسبة من تتراوح خبرتهم ما بين (6–10) سنوات (30.9%)، وأما أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين(11–15) سنة بنسبة (27.2%)، والأفراد ممن تزيد خبرتهم عن (16 سنة) فقد بلغت نسبتهم (27.2%). نلاحظ إرتفاع عدد سنوات الخبرة للوظائف الإشرافية بسبب حاجتها للخبرة المتراكمة في الإدارة والمعرفة الطويلة لطرق العمل.

وصف متغيرات الدراسة (المستقل والتابع).

إن المقياس المستخدم في هذه الدراسة هو مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم ترميز إجابات عينة الدراسة بما يتفق مع ذلك المقياس، حيث تم إعتماد الترميز التالي لمدى أهمية فقرات الإستبانة:

(1) غير موافق بشدة.

(2) غير موافق.

(3) محايد.

(4) موافق.

(5) موافق بشدة.

وبعد إستخراج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري والمؤشرات الكلية ودرجة الأهمية لوصف إجابات المستجيبين من عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، فقد تم إعتماد المعيار الموجود في الجدول رقم (8) لأغراض تحليل نتائج فقرات أداة الدراسة.

الجدول رقم (8)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة (التطبيق)
2.49-1	متدنية
3.49-2.5	متوسطة
5-3.5	عالية

وصف أبعاد المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية

البعد الأول: الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للفقرات المعبرة عن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1.	تأخذ موازنة الشركة بعين الإعتبار تحديث التجهيزات التكنولوجية	3.623	1.069	عالية	6
2.	توفر إدارة الشركة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	3.66	1.115	عالية	5
3.	تدعم إدارة الشركة تطوير البرمجيات بإستمرار	3.722	1.176	عالية	4
4.	تدعم إدارة الشركة التدريب على تكنولوجيا المعلومات	3.728	1.169	عالية	3
5.	تسهم تكنولوجيا المعلومات في خفض تكاليف الإنتاج	4.284	0.664	عالية	2
6.	يسهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات في سرعة إعادة هيكلة الشركة	4.302	0.688	عالية	1
المؤشر الكلي		**3.887**	**0.980**	**عالية**	

يظهر الجدول رقم (9) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات (3.887)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغة 3، كما تبين أن الفقرة رقم (6) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.302)، ويعزى ظهور مثل هذه النتيجة إلى أهمية مرحلة التطبيق في تكنولوجيا المعلومات ودورها في سرعة إعادة هيكلة الشركة، بينما جاءت الفقرة رقم (1) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.623)، ويعزى السبب في ظهور هذه النتيجة إلى القصور النسبي لدى

الشركات عينة الدراسة بالإهتمام بتكاليف تحديث التجهيزات التكنولوجية عند وضع الموازنة السنوية أو لضعف التخطيط لدى هذه الإدارات. كما أن المتوسط العام البالغ (3.887) يعكس مستوى عالي من الموافقة على المتغيرات أعلاه. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من (الكساسبة، 2004) ودراسة (Jerva ، 2001) ودراسة (Olalla ، 2000) ودراسة (2012 ، Ringim) والتي أكدت على دور تكنولوجيا المعلومات في التحسين والتطوير وسرعة إعادة هندسة وتصميم العمليات.

البعد الثاني: الموائمة الإستراتيجية

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للفقرات المعبرة عن الموائمة الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
7.	توائم إدارة الشركة ما بين إستراتيجية إعادة وصف الوظائف الإدارية والسياسات العامة للشركة.	4.105	0.542	عالية	1
8.	تركز إدارة الشركة على إعادة هندسة العمليات الرئيسية.	4.093	0.598	عالية	2
9.	يرتبط تطوير الأداء بالشركة على مؤشرات الأداء الفعلية.	3.593	1.239	عالية	3
10.	يرتبط نظام حوافز الشركة بالأداء.	3.389	1.398	متوسط	4
	المؤشر الكلي	**3.795**	**0.944**	**عالية**	

يظهر الجدول رقم (10) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول الموائمة الإستراتيجية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمواءمة الإستراتيجية (3.795)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغة 3، كما تبين أن الفقرة رقم (7) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.105)، ويعزى ظهور مثل هذه النتيجة إلى أهمية الأخذ بعين الإعتبار عملية الموائمة بين الإستراتيجيات الجديدة والمتعلقة بإعادة وصف الوظائف الإدارية والإستراتيجيات الموجودة لدى الشركة والمتعلقة بالسياسات العامة

للشركة، حيث أنه يجب أن تتماشى هذه الإستراتيجيات جنباً إلى جنب لضمان النجاح أثناء التطبيق، بينما جاءت الفقرة رقم (10) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.389) بمستوى موافقة متوسط، ويعزى السبب في ظهور هذه النتيجة إلى شعور الموظفين بعدم ربط نظام الحوافز الفعلي بالأداء في الشركات عينة الدراسة. كما أن المتوسط العام البالغ (3.795) يعكس مستوى عالي من الموافقة على المتغيرات أعلاه وأن الشركات عينة الدراسة تقوم بالمواءمة الإستراتيجية بشكل فعّال. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة. (Ringim ، 2012).

البعد الثالث: التركيز على العملاء

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للفقرات المعبرة عن التركيز على العملاء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
.11	تركز إدارة الشركة على آراء الزبائن في إعادة تصميم عملياتها.	4.309	0.733	عالية	3
.12	تعمل إدارة الشركة على إجراء بحوث علمية لقياس رضا زبائنها.	4.037	0.811	عالية	4
.13	تحرص إدارة الشركة على إرضاء زبائنها من خلال المنتجات والخدمات المقدمة لهم.	4.352	0.735	عالية	2
.14	تحرص الشركة على تقديم مزايا إضافية (قيم مضافة) في منتجاتها.	4.364	0.729	عالية	1
	المؤشر الكلي	**4.265**	**0.752**	**عالية**	

يظهر الجدول رقم (11) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول التركيز على العملاء، فقد بلغ المتوسط الحسابي للتركيز على العملاء (4.265)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغة 3، كما تبين أن الفقرة رقم (14) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.364)، ويعزى ظهور مثل هذه النتيجة إلى تركيز الشركات الصناعية على عملائها وحرصها على تقديم قيمة مضافة لمنتجاتها أو خدماتها، وذلك بهدف جذب العملاء والمحافظة أو زيادة الحصة السوقية، بينما

جاءت الفقرة رقم (12) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.037). كما أن المتوسط العام البالغ (4.265) يعكس مستوى عالي من الموافقة على المتغيرات أعلاه. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من (النتشة، 2009) ودراسة (Ringim ، 2012) والتي أكدت على أهمية العميل في تصميم وتطبيق عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

البعد الرابع: إعادة التفكير الإبتكاري

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للفقرات المعبرة عن إعادة التفكير الإبتكاري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
.15	تشجع إدارة الشركة العاملين لإبداء اَرائهم واقتراحاتهم.	3.123	1.124	متوسطة	3
.16	تدعم إدارة الشركة الإبداع والإبتكار في وظائفها.	3.025	1.075	متوسطة	4
.17	توفر إدارة الشركة كافة التسهيلات اللازمة لتمكين العاملين.	3.457	1.070	عالية	2
.18	يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة عالية مما يسهل تنفيذ العمل بطرق إبتكارية جديدة.	4.025	0.932	عالية	1
المؤشر الكلي		**3.407**	**1.050**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (12) أهمية متوسطة لآراء عينة الدراسة حول إعادة التفكير الإبتكاري، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإعادة التفكير الإبتكاري (3.407)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغة 3، كما تبين أن الفقرة رقم (18) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.025)، ويعزى ظهور مثل هذه النتيجة إلى تمتع الهياكل التنظيمية بمرونة عالية مما يسهل تنفيذ العمل بطرق إبتكارية جديدة، كما يعبر عن إتجاه الشركات نحو تصميم هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الإبتكار في عملها، بينما جاءت الفقرة رقم (16) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.025) ويعزى السبب في ظهور هذه النتيجة إلى ضعف الدعم من قبل إدارات هذه الشركات

إلى الإبداع في طرق العمل والذي قد يكون سببه الضعف في التخطيط والتنفيذ أو الخوف من الإبتكار والتجديد، بالإضافة إلى أنها لا توفر كافة التسهيلات اللازمة لتمكين العاملين، ولا تشجع العاملين لإبداء أرائهم وإقتراحاتهم بشكل مناسب. كما أن المتوسط العام البالغ (3.407) يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغيرات أعلاه. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من (العلياوي، 2013) ودراسة (العنزي، 2013) ودراسة (Ringim ، 2012).

البعد الخامس: إعادة تصميم العمليات

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للفقرات المعبرة عن إعادة تصميم العمليات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
.19	تسعى إدارة الشركة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة.	4.111	0.731	عالية	4
.20	تعمل إدارة الشركة على تنفيذ أكثر من عملية في نفس الوقت.	4.074	0.808	عالية	5
.21	تنفذ إدارة الشركة عملياتها من خلال فرق العمل.	4.179	0.863	عالية	3
.22	تعمل إدارة الشركة على مواءمة مواصفات منتجاتها وإحتياجات زبائنها.	4.469	0.622	عالية	1
.23	تقيِّم إدارة الشركة عملياتها التشغيلية بإستمرار.	4.414	0.693	عالية	2
المؤشر الكلي		**4.249**	**0.743**	**عالية**	

يظهر الجدول رقم (13) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول إعادة تصميم العمليات، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإعادة تصميم العمليات (4.249)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغة 3، كما تبين أن الفقرة رقم (22) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.469)، ويعزي ظهور مثل هذه النتيجة إلى أهمية توجيه عمليات الشركة نحو إحتياجات ومتطلبات زبائنها، بينما جاءت الفقرة رقم (20) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.074). كما أن المتوسط العام البالغ (4.249) يعكس مستوى عالي من الموافقة على المتغيرات أعلاه والذي يشير إلى أن إدارات الشركات عينة

الدراسة تقوم على مواءمة مواصفات منتجاتها وإحتياجات زبائنها، تقيّم عملياتها التشغيلية بإستمرار، تسعى لدمج عدة عمليات في عملية واحدة، كما أنها تعمل على تنفيذ أكثر من عملية في نفس الوقت. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من (العلياوي، 2013) ودراسة (Olalla ، 2000) ودراسة (Ringim ، 2012).

البعد السادس: إدارة التغيير

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للفقرات المعبرة عن إدارة التغيير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
24.	تركز إدارة الشركة في خططها الإستراتيجية على التغيير كوسيلة لرضاء عملائها.	4.185	0.652	عالية	3
25.	تعمل إدارة الشركة على تحسين أدائها من خلال التركيز على إعادة تصميم عملياتها.	4.222	0.621	عالية	2
26.	تأخذ إدارة الشركة بعين الإعتبار توصيات الإستشاريين في الإستجابة للتغيير.	3.901	1.149	عالية	4
27.	يتمتع العاملين في الشركة بالقدرة على إجراء التغييرات المطلوبة.	4.241	0.989	عالية	1
	المؤشر الكلي	**4.185**	**0.652**	**عالية**	

يظهر الجدول رقم (14) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول إدارة التغيير، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإدارة التغيير (4.185)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغة 3، كما تبين أن الفقرة رقم (27) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.241)، ويعزى ظهور مثل هذه النتيجة إلى شعور المستجيبين من العاملين في الشركات الصناعية عينة الدراسة بقدرتهم على القيام بعمليات التغيير المطلوبة منهم، بينما جاءت الفقرة رقم (26) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.901). كما أن المتوسط العام البالغ (4.185) يعكس مستوى عالي من الموافقة على المتغيرات أعلاه ويشير إلى تمتع العاملين في الشركة بالقدرة على إجراء التغييرات المطلوبة، عمل إدارة الشركة على تحسين أدائها من خلال التركيز على إعادة تصميم عملياتها، تركيز إدارة

الشركة في خططها الإستراتيجية على التغيير كوسيلة لرضاء عملائها، كما أنها تأخذ بعين الإعتبار توصيات الإستشاريين في الإستجابة للتغيير. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Jerva ،2001) ودراسة (Olalla ،2000) ودراسة (Ringim ، 2012) والتي أكدت على أهمية ودور إدارة التغيير في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يوضح الجدول رقم (15) مستوى أهمية عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركات عينة الدراسة.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لفقرات الإستبيان المتعلقة بعناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية	المتوسط الحسابي	الترتيب
الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات	3.887	4
الموائمة الإستراتيجية	3.795	5
التركيز على العملاء	4.265	1
إعادة التفكير الإبتكاري	3.407	6
إعادة تصميم العمليات	4.249	2
إدارة التغيير	4.185	3
المتوسط الحسابي العام لإعادة هندسة العمليات الإدارية	**3.965**	

يظهر الجدول رقم (15) وجود مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية بكافة محاورها، عدى محور إعادة التفكير الإبتكاري الذي كان على مستوى متوسط، لذلك توصي الدراسة بزيادة التركيز على عملية إعادة التفكير الإبتكاري وإيجاد الطرق المناسبة لتفعيل والأخذ بهذا المفهوم.

وصف أبعاد المتغير التابع الأداء التنظيمي:

تم قياس المتغير التابع– الأداء التنظيمي من خلال 13 فقرة كما في الجدول رقم (16) أدناه

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للفقرات المعبرة عن الأداء التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
.28	تعتمد إدارة الشركة على التكنولوجيا الحديثة لتقديم منتجاتها.	3.642	1.025	عالية	12
.29	تتميز الشركة بمهارات وقدرات العاملين لديها كمصدر لقدرتها التنافسية.	3.673	1.097	عالية	11
.30	تتبنى إدارة الشركة أراء العاملين وأفكارهم الإبداعية.	3.586	1.239	عالية	13
.31	تعمل الشركة على خفض المعيب في منتجاتها.	4.253	0.699	عالية	9
.32	تتلاءم أسعار منتجات الشركة والقدرة الشرائية لزبائنها.	4.272	0.788	عالية	8
.33	تستطيع الشركة تقديم منتجاتها عند الطلب بسرعة.	4.352	0.635	عالية	5
.34	تعمل إدارة الشركة على خفض تكاليف الإنتاج بإستمرار.	4.290	0.711	عالية	7
.35	تعمل إدارة الشركة على الحد من الهدر في المواد الخام المستخدمة في عملياتها.	4.358	0.586	عالية	4
.36	تتميز إدارة الشركة بقدرتها على تحقيق أهدافها.	4.321	0.617	عالية	6
.37	تضع إدارة الشركة خططها بالإعتماد على قدرات ومهارات العاملين فيها.	4.093	0.977	عالية	10
.38	تحرص الشركة عند تقديم منتجاتها على رضاء زبائنها.	4.451	0.621	عالية	1
.39	توائم إدارة الشركة بين مواصفات منتجاتها وطلبات الزبائن.	4.395	0.699	عالية	3
.40	تعمل إدارة الشركة على زيادة حصتها السوقية بإستمرار.	4.426	0.754	عالية	2
	المؤشر الكلي	**4.162**	**0.804**	**عالية**	

يظهر الجدول رقم (16) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي (4.162)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات

أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغة 3، كما تبين أن الفقرة رقم (38) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.451)، بينما جاءت الفقرة رقم (30) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.586). كما أن المتوسط العام البالغ (4.162) يعكس مستوى عالي من الموافقة على المتغيرات، مما يشير إلى وجود مستوى عالي من الأداء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من (2012 ، Ringim) ودراسة (مجيد، 2006) ودراسة (عبيد، 2009) والتي قامت بقياس وتحليل أبعاد الأداء التنظيمي وأكدت على أهمية رضاء العميل كوسيلة لزيادة كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي.

إختبار Variance Inflation (VIF) وذلك لإختبار عدم تداخل أبعاد المتغيرات المستقلة للدراسة:

قبل البدء باختبار الفرضيات سيتم التأكد من عدم وجود إرتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى إستيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول رقم (17) إلى أن معامل التباين المسموح به لأبعاد المتغيرات المستقلة (0.684) كان أقل من (1) وأكبر من (0.01) كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود إرتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قوّة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (17)

نتائج إختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة

متغيرات إعادة هندسة العمليات الإدارية	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين
الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات	0.702	1.425
الموائمة الإستراتيجية	0.707	1.414
التركيز على العملاء	0.788	1.269
إعادة التفكير الإبتكاري	0.663	1.508
إعادة تصميم العمليات	0.754	1.327
إدارة التغيير	0.684	1.462

إختبار الفرضيات:

1. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01):

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

من أجل إختبار هذه الفرضية، تم إستخدام إختبار الإنحدار المتعدد لمتوسطات آراء عينة الدراسة لإظهار مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha\leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، والجدول رقم (18) يبين نتائج الإختبار.

الجدول رقم (18)

تحليل التباين والإنحدار لأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية

مصدر التغير	مجموع المربعات	DF (درجة الحرية)	متوسط مجموع المربعات	R	R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة
مجموع المربعات بسبب الانحدار SSR	10.413	6	1.736	0.684	0.467	22.661	0.000
مجموع مربعات الإنحرافات عن الإنحدار (البواقي) SSE	11.871	155	0.077				
مجموع المربعات الكلي SST	22.284	161					

يشير الجدول رقم (18) إلى أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذا دلالة إحصائية، حيث بلغ مجموع المربعات بسبب الإنحدار (SSR) (10.413) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ 0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.467) وهي نسبة تشير إلى أن (46.7%) من التغيرات في الأداء التنظيمي ناتجة من التغيّر في إعادة هندسة العمليات وهي ذات معنوية مرتفعة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.661) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، كما تشير النتائج إلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

ولبيان الإختلاف في مستوى التأثير لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، فقد تم إجراء إختبار الإنحدار المتعدد التدريجي ويشير الجدول رقم (19) إلى نتائج هذا الإختبار.

الجدول رقم (19)

أثر عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية	الخطأ المعياري	معامل بيتا	T	مستوى الدلالة
الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات	0.041	0.162	2.314	0.022
الموائمة الإستراتيجية	0.036	0.176	2.527	0.013
التركيز على العملاء	0.046	0.068	1.031	0.304
إعادة التفكير الإبتكاري	0.035	0.072	1.005	0.316
إعادة تصميم العمليات	0.049	0.226	3.347	0.001
إدارة التغيير	0.045	0.320	4.512	0.000

يشير الجدول رقم (19) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، الموائمة الإستراتيجية، إعادة تصميم العمليات، إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، إذ بلغت قيمة (T) لهذه الأبعاد قيمة أعلى من قيمتها الجدولية (1.984)، وعلى مستوى دلالة إحصائية أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة تصميم العمليات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

كما يشير الجدول رقم (19) إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء، إعادة التفكير الإبتكاري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، إذ بلغت قيمة (T) لهذه الأبعاد قيمة أقل من قيمتها الجدولية (1.984)، كما يشير إلى مستوى دلالة إحصائية أعلى

من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يشير إلى ما يلي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتركيز على العملاء على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإعادة التفكير الإبتكاري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

2. إختبار الفرضية الفرعية الأولى (H011):

$H01_1$: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

لإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار البسيط لمتوسطات آراء عينة الدراسة لتحديد مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، والجدول رقم (20) يبين نتائج الإختبار.

جدول رقم (20)
نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	النتيجة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	R^2	R
قبول	رفض	0.000	25.601	0.181	0.371

يشير الجدول رقم (20) إلى وجود أثر دال إحصائياً، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.181) وهي قيمة ذات معنوية، وبلغت قيمة F المحسوبة (25.601) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، كما يشير الجدول إلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثانية (H012):

$H01_2$: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

لإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لتحديد مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، والجدول رقم (21) يبيّن نتائج الإختبار.

جدول رقم (21)

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

R	R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
0.427	**0.183**	**35.737**	**0.000**	**رفض**	**قبول**

يشير الجدول رقم (21) إلى وجود أثر دال إحصائياً، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.183) وهي قيمة ذات معنوية، وبلغت قيمة F المحسوبة (35.737) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، كما يشير الجدول إلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

4. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة ($H01_3$):

$H01_3$: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

لإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لتحديد مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، والجدول رقم (22) يبيّن نتائج الإختبار.

جدول رقم (22)
نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

R	R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
0.536	**0.287**	**64.490**	**0.000**	**رفض**	**قبول**

يشير الجدول رقم (22) إلى وجود أثر دال إحصائياً، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.287) وهي قيمة ذات معنوية، وبلغت قيمة F المحسوبة (64.490) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، كما يشير الجدول إلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

5. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H014):

$H01_4$: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

لإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لتحديد مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، والجدول رقم (23) يبيّن نتائج الإختبار.

جدول رقم (23)
نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القرار	النتيجة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	R^2	R
قبول	رفض	0.000	18.352	0.103	0.321

يشير الجدول رقم (23) إلى وجود أثر دال إحصائياً، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.103) وهي قيمة ذات معنوية، وبلغت قيمة F المحسوبة (18.352) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، كما يشير الجدول إلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

6. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H015):

H015: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة تصميم العمليات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

لإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لتحديد مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة تصميم العمليات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، والجدول رقم (24) يبيّن نتائج الإختبار.

جدول رقم (24)
نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

R	R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
0.486	0.237	49.564	0.000	رفض	قبول

يشير الجدول رقم (24) إلى وجود أثر دال إحصائياً، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.237) وهي قيمة ذات معنوية، وبلغت قيمة F المحسوبة (49.564) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، كما يشير الجدول إلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة تصميم العمليات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

7. إختبار الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الأولى (H016):

H016: لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة التفكير الإبتكاري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

لإختبار هذه الفرضية، فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لتحديد مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة التفكير الإبتكاري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، والجدول رقم (25) يبيّن نتائج الإختبار.

جدول رقم (25)
نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة

R	R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
0.397	**0.158**	**29.949**	**0.000**	**رفض**	**قبول**

يشير الجدول رقم (25) إلى وجود أثر دال إحصائياً، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.158) وهي قيمة ذات معنوية، وبلغت قيمة F المحسوبة (29.949) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، كما يشير الجدول إلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة التفكير الإبتكاري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

نلاحظ أن نتائج هذه الدراسة إختلفت مع نتائج دراسة (السر، 2008) في حين أنها إتفقت مع نتائج دراسة كل من (دجلة، 2007) ودراسة (الكساسبة، 2004) ودراسة (Setegn, Matiwos & Moorthy, 2013) ودراسة (Ringim ، 2012).

8. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02):

H02: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≥ 0.05) لتأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ومن أجل إختبار هذه الفرضية، تم إستخدام إختبار (One way ANOVA) لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≥ 0.05)، ويشير الجدول رقم (26) إلى نتائج الإختبار كما يلي:

الجدول رقم (26)

التباين الأحادي (One way ANOVA)

المتغير	المكان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المربعات	17.278	135	0.128	1.051	0.463
	داخل المربعات	3.167	26	0.122		
	المجموع	20.444	161			
الدخل الشهري	بين المربعات	76.944	135	0.57	1.058	0.453
	داخل المربعات	14.000	26	0.538		
	المجموع	90.944	161			
المستوى التعليمي	بين المربعات	22.086	135	0.164	1.963	0.024
	داخل المربعات	2.167	26	0.083		
	المجموع	24.253	161			
سنوات الخبرة	بين المربعات	148.167	135	1.098	1.197	0.305
	داخل المربعات	23.833	26	0.917		
	المجموع	172.000	161			
المستوى الوظيفي	بين المربعات	56.346	135	0.417	2.100	0.015
	داخل المربعات	5.167	26	0.199		
	المجموع	61.512	161			

يشـير الجـدول رقـم (26) إلـى عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية علـى الأداء التنظيمـي فـي الشـركات الصـناعية الأردنيـة تعـزى للمتغيـرات (الجـنس، الـدخل الشـهري، سـنوات الخبـرة)، حيـث بلغـت قيمـة F المحسـوبة قيمـة أقـل مـن قيمتهـا الجدوليـة (1.5173)، كما يشير إلى مستوى دلالة إحصائية أعلى من القيمة المحددة (0.05).

كمـا يشـير الجـدول رقـم (26) إلـى وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية علـى الأداء التنظيمـي فـي الشـركات الصـناعية الأردنيـة تعـزى للمتغيـرات (المسـتوى التعليمـي، المسـتوى الـوظيفي)، حيـث بلغـت قيمـة F المحسـوبة قيمـة أعلـى مـن قيمتهـا الجدوليـة (1.5173)، وعلـى مسـتوى دلالـة إحصـائية أقـل مـن القيمـة المحـددة (0.05). ولبيـان إتجـاه تلـك الفـروق، تم إجراء إختبار (شيفيه) للفروق البعدية والجدول رقم (27) يشير إلى تلك النتائج.

الجدول رقم (27)

إختبار شيفيه

المستوى التعليمي	**Subset for alpha = 0.05**
بكالوريوس	3.9413
ثانوية عامة فما دون	3.9931
دبلوم	4.0454
ماجستير فأعلى	4.0650
المستوى الوظيفي	**Subset for alpha = 0.05**
رئيس قسم	3.8629
مساعد مدير عام	4.1714
مدير وحدة	4.1824

مـن خـلال النتـائج لإختبـار شـيفيه الموضـحة فـي الجـدول أعـلاه، يتضـح أن الفـروق علـى الأداء التنظيمـي فـي المسـتوى التعليمـي كانـت لصـالح ماجسـتير فـأعلى تلاهـا دبلـوم ثم ثانوية عامة فما دون.

كمـــا يشـــير الإختبـــار فـــي الجـــدول أعـــلاه أن الفـــروق علـــى الأداء التنظيمـــي فـــي المستوى الوظيفي كانت لصالح مدير وحدة تلاها مساعد مدير عام ثم رئيس قسم.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولا: النتائج

بناءاً على تحليل البيانات وبعد إختبار الفرضيات وإنسجاماً مع أهداف الدراسة فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إحساس العاملين بإبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، الموائمة الإستراتيجية، التركيز على العملاء، إعادة تصميم العمليات، وإدارة التغيير) في الشركات الصناعية الأردنية قد جاء عالياً، حيث حلّ التركيز على العملاء في المرتبة الأولى ومن ثم إعادة تصميم العمليات في المرتبة الثانية وإدارة التغيير في المرتبة الثالثة ثم الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الرابعة وأخيراً الموائمة الإستراتيجية، وهذا يدل على قدرة الشركات الصناعية عينة الدراسة على تطبيق إعادة الهندسة في عملياتها، بالإضافة إلى شعور العاملين بأن الشركات تقوم بتطبيق إعادة الهندسة في عملها.
2. أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الإستجابة من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية الأردنية على فقرات الأداء التنظيمي قد جاءت عالية، حيث حلّ حرص الشركة عند تقديم منتجاتها على رضا زبائنها في المرتبة الأولى وجاء تبنّي إدارة الشركة لآراء العاملين وأفكارهم الإبداعية المرتبة الثالثة عشر والأخيرة، وهذا يدل على حاجة إدارة هذه الشركات إلى زيادة الإهتمام بآَراء العاملين وأفكارهم الإبداعية لزيادة الإبداع والإبتكار في طرق العمل.

3. دلّت نتائج الدراسة على أن الشركات المبحوثة تقوم بالإستثمار في تكنولوجيا المعلومات بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.623−4.302)، ويشير ذلك إلى أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات في سرعة تنفيذ عمليات إعادة الهندسة في الشركات الصناعية الأردنية.
4. توصلت نتائج الدراسة على أن الشركات المبحوثة تقوم بالمواءمة الإستراتيجية في إعادة هندسة عملياتها الإدارية بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.389−4.105)، ويشير ذلك إلى تركيز هذه الشركات على الموائمة الإستراتيجية أثناء تنفيذ عمليات إعادة الهندسة فيها.
5. جاءت نتائج الدراسة في الشركات المبحوثة بدرجة عالية في عمليات إعادة تصميم العمليات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.074−4.469)، وهذا يدل على إتّباع الشركات الخطوات الصحيحة في إعادة تنفيذ وتصميم عملياتها التشغيلية.
6. دلّت نتائج الدراسة على أن الشركات المبحوثة تقوم بتنفيذ إدارة التغيير بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.901−4.241)، ويشير ذلك إلى التطبيق الفعلي والسعي الجاد من الإدارة إلى القيام بعمليات التغيير المستمر.
7. جاء مستوى إعادة التفكير الإبتكاري من وجهة نظر العاملين في الشركات المبحوثة متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.025−4.025) ، وهذا يعكس حاجة إدارة هذه الشركات إلى زيادة التركيز على هذا البعد وإيجاد الأساليب المناسبة لتفعيله لما له من أثر كبير في عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

8. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

9. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

10. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

11. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة تصميم العمليات على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

12. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

13. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العملاء على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

14. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة التفكير الإبتكاري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

15. أثبتت نتائج الدراسة بإختلاف مستوى تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية بإستخدام إختبار الإنحدار المتعدد التدريجي وبناءاً على قيم (R^2) و (Beta)، حيث أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات،

الموائمة الإستراتيجية، إعادة تصميم العمليات، وإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية. بينما أظهرت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من التركيز على العملاء وإعادة التفكير الإبتكاري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

16. دلّت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، الدخل الشهري، سنوات الخبرة) على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.
17. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.
18. دلّت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وقد كانت لصالح ماجستير فأعلى تلاها دبلوم ثم ثانوية عامة فما دون. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي كانت لصالح مدير وحدة تلاها مساعد مدير عام ثم رئيس قسم.

ثانيا: التوصيات.

1. يجب على الشركات الصناعية الأردنية أخذ تحديث التجهيزات التكنولوجية بعين الإعتبار عند القيام بإعداد الموازنة، لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع وزيادة القدرة التنافسية.
2. ضرورة قيام الشركات الصناعية الأردنية بربط نظام الحوافز مع الأداء، بهدف زيادة رضاء العاملين وتحفيزهم على العمل.
3. إستمرار الشركات الصناعية الأردنية في قياس مستوى رضاء الزبائن بشكل دوري، مما يساعد في تلبية إحتياجاتهم والمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

4. زيادة التركيز على تنفيذ الأعمال في نفس الوقت بإستخدام نظام العمل على التوازي بدل العمل على التوالي وإستخدام اللامركزية بدل المركزية في إتخاذ القرار.
5. ضرورة إعادة التركيز على عمليات إعادة التفكير الإبتكاري وإيجاد الأساليب المناسبة لتفعيله ومحاولة تبنّي آراء الموظفين الإبداعية ، مما يساهم في التجديد والإبتكار في العمل وتجنّب العمل الروتيني وبالتالي المساعدة في عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
6. يجب على إدارة الشركات الصناعية الأردنية مواصلة العمل على الأخذ بعين الإعتبار توصيات الإستشاريين الداخليين والخارجيين في عملية الإستجابة للتغيير.
7. العمل على إقامة الندوات والحلقات والمحاضرات والورش التدريبية في الشركات الصناعية الأردنية للمساهمة في زيادة وعي المدراء والموظفين حول طرق إستخدام وتطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية.

المصادر والمراجع

الكتب العربية:

1. الحمادي، علي، الطريق إلى التميز، 15 طريقة للتغيير، ط1، 2006، دار ابن حزم للطباعة، عمان، الأردن.
2. الحناوي، محمد السيد إسماعيل، قضايا إدارية معاصرة، ط1، 2005، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. الرب، سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، ط1، 2009، دار الكتب المصرية ، القاهرة.
4. السلمي، علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 19000، ط1، 1995، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة.
5. الشماع، خليل محمد محسن، حمود، خيضر كاظم، نظرية المنظمة، ط1، 2000، دار المسيرة، عمان، الأردن.
6. العارف، نادية، الإدارة الإستراتيجية لإدارة الألفية الثالثة، ط2، 2001، الدار الجامعية ،الأسكندرية.
7. العقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، 2001، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
8. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، 2000، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. اللامي، غسان، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، ط1، 2007، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

10.النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، ط1، 2005، دار طيبة، القاهرة.

11.الهواري، سيد، منظمة القرن الـ21، ط1، 1999، دار الجيل للطباعة، القاهرة.

12.العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، 2006، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13.اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، 2002، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

14.اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1، 1999، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

15.السلطان، فهد صالح، إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، ط1، 2002، مطابع الخالد، الرياض، السعودية.

16.تشامبي، جيمس، إعادة هندسة الإدارة (المطلب الحتمي للقيادة الجديدة)، ط1، 2003، معهد الإدارة العامة، الرياض.

17.حنفي، عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، ط1، 2006، الدار الجامعية، الإسكندرية.

18.ديسلر، جاري، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، ط1، 2003، دار المريخ للنشر، الرياض.

19.رفاعي، ممدوح، إعادة هندسة العمليات ، ط1، 2006، جامعة عين شمس، القاهرة.

20.لوينثال، جفري، ترجمة الدخيل الله، خالد بن عبد الله، إعادة هندسة المنظمة (منهج الخطوة بخطوة)، ط1، 2002، دار المريخ، الرياض.

21.ماهر، أحمد، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، ط1، 2009، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية.

22.نوار، صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ط1، 2006، دار علم الإجتماع والإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر.

23.نجم، نجم عبود، إدارة العمليات (النظم والأساليب والإتجاهات الحديثة)، ط1، 2001، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية.

24.هامر، مايكل، وشامبي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، ط1، 1995، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة.

الرسائل الجامعية والدوريات والمؤتمرات العلمية والمواقع الإلكترونية:

1. الأَغا، مرام، إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2006، الجامعة الإسلامية، غزة.

2. الخواجا، ماجد، تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التدريب المهني في الأردن، أطروحة دكتوراه، 2008، الجامعة الأردنية، الأردن.

3. السر، أيمن، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2008، الجامعة الإسلامية، غزة.

4. السلطان، فهد، إستراتيجية تطوير العمليات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2009، 1-4 نوفمبر، السعودية، الرياض.

5. الشهراني، سعد، إعادة تصميم عمليات وحدة إشراف الإدارة المدرسية في منطقة عسير التعليمية في ظل مفهوم الهندرة، رسالة ماجستير،2001، جامعة أم القرى، السعودية.

6. الشوبكي، مازن، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، 2010، جامعة الأزهر.

7. الصوص، سمير، إعادة هندسة العمليات، الموقع الإلكتروني، 2011.

http://www.alzoa.com/articles/view.php?id=1214.

8. الطنيجي، سالم، أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، أطروحة دكتوراه، 2008، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

9. العتيبي، سعد ، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، 2004، 15-17 مايو، جامعة الملك سعود، الرياض.

10. العلياوي، ستار مجبل طالع، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية في بغداد، رسالة ماجستير، 2013، الأكاديمية العربية في الدنمارك.

11. العنزي، يوسف صالح الحمد، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، 2013، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

12. الفايدي، سالم بن بركة، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، 2008، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

13. الكردي، أحمد، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، بحث منشور، 2010.

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics

14. الكساسبة، محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، أطروحة دكتوراه، 2004، جامعة عمان العربية، الأردن.

15. المالكي، ساعد، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، 2003، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

16. المربع، صالح بن سعد، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، 2004، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

17. النتشة، حازم، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، 2009، جامعة الخليل.

18. الهاشمي، شيماء محمد صالح، دور تقانة المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دراسة حالة في كلية الإدارة والإقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

19. أبو عمشة، أحمد عبد المجيد محمد، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير، 2011، جامعة غزة.

20. أحمد، حلمي حسين، أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر بإستخدام مدخل إعادة الهندسة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد8،(2003).

21. حامد، سعيد شعبان، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العلميات الإدارية الهندرة، دراسة ميدانية، بحث مقدم إلى كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(70) ، السنة السابعة والأربعون، ص 253-294 (2008).

22. خليل، عطا الله وراد، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن ، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، (21-24 نيسان)، 2008، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

23. دجلة، محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، بحث منشور، مجلة التقني / المجلد العشرون، (2007).

24. رضا، حاتم علي حسن، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير،2003، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

25. صالح، أحمد علي، دور نظم المعلومات وإدارة المعرفة في إتخاذ القرارات، ورقة بحثية مقدمة إلى الدكتور أياد الرحيم كجزء من متطلبات مادة نظم المعلومات الإدارية، ألقيت على طلبة الدكتوراه / جامعة بغداد / كانون الأول، (٢٠٠٣).

26. عبدالله، علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 1999، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الجزائر.

27. عبيد، عوني فتحي خليل، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة، مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، 2009، الجامعة الإسلامية، غزة.

28. عون، وفاء، أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود،2011 ، مؤتمر تعليم المرأة السعودية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

29. قريشي، نجاة، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع.

30. مجيد، سمية عباس، التقانه وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية في أحد المصارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17 (2006).

31. مشروع وحدة الجودة الإدارية، دليل عمليات دائرة صندوق الطالب بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" ، 2009.

32. مصطفى، أحمد رشيد، إعادة البناء Reengineering كمدخل تنافسي، مجلة الإدارة، العدد (6) ، أيلول(1996).

33. مصطفى، عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، 2005، 08-09 مارس.

34. مصطفى، يوسف، نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد6، (2002).

المصادر الأجنبية:

1. Abdous, M. (2008),A Frame Work for Process Reengineering in Higher Education: A Case Study of Distance Learning Exam Scheduling and Distribution Old Dominion University, USA, International Review of Research in Open and Distance Learning, Vol 9.3, Page 1492 -3831.
2. Ahadi, H. (2004) An Examination of the Role of Organization Enables in Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology, Information Resources Management Journal, Vol 17.4, Page 110-118.
3. Altinkemer,K,. Ozcelik,Y., Ozdemir, Z., (2010) ,Productivity and Performance Effects of Business Process Reengineering: A Firm-Level Analysis, Journal of Management Information Systems, Vol. 27 ,Issue 4, Krannert School of Management, Purdue University, West Lafayette.
4. Angus ,F.,(1996) ,Reengineering for Revenue Growth, Research Technology Management, Vol.39, Iss 2, Mar/Apr.
5. Berman,S., (1994) ,Strategic Direction: Don’t Reengineer Without IT Planning Review, Long Range Planning, Volume 28, Issue 2.
6. Chang ,C. (2001) ,empirical modelling for particpative business process reengineering, unpublished PhD thesis, university of Warwick.
7. Chase, B. (,2001) ,Operation Management for Competitive Advantage, 9th edition, McGraw Hill Company, New York.
8. Chieh Wu & Tennant(2005), the application of business process reengineering in the U.K., TQM Magazine, Vol: 17, No6, Page: 537 – 545.
9. Chiplundar, S. & Chattopadhyay, R., (2003) ,Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering Computer & Industrial Engineering, Vol. (45) , No. 3, Page 347-374.

10. Daft, R., (2001) , Organization Theory and Design, Seventh Edition ,South Western College Publishing, U.S.A..
11. Evan, W., (1979) ,Organization theory and organizational effectiveness: an exploratory analysis, Graduate School of Business Administration, Kent State University, p. 15-28.
12. Hall, G. (1993) ,How to Make Reengineering Really Work, Harvard Business Review, Vol. 71, Nr. 6, p. 119ff.
13. Jemison,d., (1987), Risk and the Relationship Among Strategy, Organizational Processes and performance, Management Science, vol.13, No.9.
14. Jerva, M., (2001) , BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration, Topics in Health Information Management, Vol. (4) No. 21 ,page 30-7.
15. Kaplan & Norton, (1996) ,the Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1st edition, Harvard Business Review Press, New York.
16. Kotler, Philip, (2003) ,Marketing Management, 11th European edition, Prentice Hall, new jersey.
17. Lusthaus, C., (2002), Organizational Assessment: A Framework for Improving performance, International Development Research center, Canada.
18. McAdam,R. ,Donaghy,J.,(1999) ,Business process reengineering in the public sector: A study of staff perceptions and Critical Success Factors, Business Process Management journal, Vol. 5, No.1, Page: 33- 34.
19. Nahmias, S. ,(1997) , Productions & Operations Analysis, third edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
20. Olalla, M., (2000) , Information Technology in Business Process Reengineering, International Advances in Economic Research, Vol (6) ,No.(3).
21. Paul, A. & Cespedes, S (1995,) Reengineering is Just a catalyst in Bank Culture Change, the Bankers Magazine, May-June, pp 46-52.

22. Raymond, l., Bergeron, F, (1998) ,Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in Canadian context, Journal of Small Business Management, Vol. 36, No.1, p.72-86.
23. Ringim, Kabiru Jinjiri, (2012) ,the Moderating Effect of IT Capability on the Relationship between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of Banks, Journal of Internet Banking and Commerce, vol. 17, no.2.
24. Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. ,(2000) ,Operations Management, Multimedia Version, fourth edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
25. Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. (1998) ,Operations Management: Focusing on Quality and Competitions, second edition , Prentice Hall Inc. ,New York.
26. Sekaran, Uma, (2002) ,Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 4th edition, John Wiley and Sons Inc. ,New York.
27. Setegn, Matiwos & Moorthy, (2013) , Assessing The Effect Of Business Process Reengineering On Organizational Performance: A Case Study Of Bureau Of Finance And Economic Development (BoFED) , Journal of Arts, Science & Commerce, Ethiopia, Vol: 4, No1, Page: 115-123.
28. Willcocks, Leslie. & Smith, Gill, (1995) ,IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions, Journal of Strategic Information Systems, Volume 4, Issue 3, Pages 279–301.
29. Wright, P., (1996) , Strategic Management: Concepts and cases ,3rd edition , Prentic –hill, U.S.A..
30. Wu, Ing-Long, (2001) ,A Model for Implementing BPR Based on Strategic Perspectives: An Empirical Study, Information and Management, Volume 39, No. 4, pp. 313 – 324.

قائمة الملاحق

- الإستبانة.
- أسماء محكمي أداة الدراسة (الإستبانة).
- ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية.

ملحق رقم 1

جامعة البلقاء التطبيقية

إستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي المستجيب...أختي المستجيبة

يقوم الباحث بإعداد بحث للحصول على درجة الماجستير من كلية إدارة الأعمال – جامعة البلقاء التطبيقية بعنوان "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية", وقد صمم الباحث هذه الإستبانة بهدف جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة. يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية وذلك بوضع علامة (×) أمام كل عبارة تمثل وجهة نظرك لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة. كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إعداد الباحث: مهند عبد الرزاق الخليفات

إشراف الأستاذ الدكتور: مروان النسور

أولاً: الأسئلة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية

التسلسل	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
	الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات					
1	تأخذ موازنة الشركة بعين الإعتبار تحديث التجهيزات التكنولوجية.					
2	تـــوفر إدارة الشـــركة البنيـــة التحتيـــة لتكنولوجيـــا المعلومات.					
3	تدعم إدارة الشركة تطوير البرمجيات بإستمرار.					
4	تـــدعم إدارة الشـــركة التـــدريب علـــى تكنولوجيـــا المعلومات.					
5	تســهم تكنولوجيــا المعلومــات فــي خفــض تكــاليف الإنتاج.					
6	يسـهم تطبيـق تكنولوجيا المعلومـات في سرعة إعـادة هيكلة الشركة.					
	الموائمة الإستراتيجية					
7	تـوائم إدارة الشركة مـا بـين إسـتراتيجية إعـادة وصـف الوظائف الإدارية والسياسات العامة للشركة.					
8	تركـز إدارة الشـركة علـى إعـادة هندسـة العمليـات الرئيسية.					
9	يـرتبط تطـوير الأداء بالشـركة علـى مؤشـرات الأداء الفعلية.					
10	يرتبط نظام حوافز الشركة بالأداء.					
	التركيز على العملاء					
11	تركز إدارة الشركة على آراء الزبائن في إعادة تصميم عملياتها.					
12	تعمـل إدارة الشـركة علـى إجراء بحوث علميـة لقيـاس رضا زبائنها.					
13	تحـرص إدارة الشركة علـى إرضـاء زبائنهـا مـن خـلال المنتجات والخدمات المقدمة لهم.					

14	تحـرص الشـركة علـى تقـديم مزايـا إضـافية (قـيم مضافة) في منتجاتها.					
إعادة التفكير الإبتكاري						
15	تشـــجع إدارة الشـــركة العـــاملين لإبـــداء آرائهـــم واقتراحاتهم.					
16	تدعم إدارة الشركة الإبداع والإبتكار في وظائفها.					
17	تـوفر إدارة الشـركة كافـة التسـهيلات اللازمـة لتمكـين العاملين.					
18	يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة عالية مما يسهل تنفيذ العمل بطرق إبتكارية جديدة.					
إعادة تصميم العمليات						
19	تسـعى إدارة الشـركة لـدمج عـدة عمليـات فـي عمليـة واحدة.					
20	تعمـل إدارة الشـركة علـى تنفيـذ أكثـر مـن عمليـة فـي نفس الوقت.					
21	تنفذ إدارة الشركة عملياتها من خلال فرق العمل.					
22	تعمل إدارة الشركة علـى مواءمـة مواصـفات منتجاتهـا واحتياجات زبائنها.					
23	تقيّم إدارة الشركة عملياتها التشغيلية بإستمرار.					
إدارة التغيير						
24	تركـز إدارة الشـركة فـي خططهـا الإسـتراتيجية علـى التغيير كوسيلة لرضا عملائها.					
25	تعمـل إدارة الشـركة علـى تحسـين أدائهـا مـن خـلال التركيز على إعادة تصميم عملياتها.					
26	تأخـــذ إدارة الشـــركة بعـــين الإعتبـــار توصـــيات الإستشاريين في الإستجابة للتغيير.					
27	يتمتـع العـاملين فـي الشـركة بالقـدرة علـى إجـراء التغييرات المطلوبة.					

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بالأداء التنظيمي

التسلسل	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
الأداء التنظيمي						
28	تعتمد إدارة الشركة على التكنولوجيا الحديثة لتقديم منتجاتها.					
29	تتميز الشركة بمهارات وقدرات العاملين لديها كمصدر لقدرتها التنافسية.					
30	تتبنى إدارة الشركة آراء العاملين وأفكارهم الإبداعية.					
31	تعمل الشركة على خفض المعيب في منتجاتها.					
32	تتلاءم أسعار منتجات الشركة والقدرة الشرائية لزبائنها.					
33	تستطيع الشركة تقديم منتجاتها عند الطلب بسرعة.					
34	تعمل إدارة الشركة على خفض تكاليف الإنتاج بإستمرار.					
35	تعمل إدارة الشركة على الحد من الهدر في المواد الخام المستخدمة في عملياتها.					
36	تتميز إدارة الشركة بقدرتها على تحقيق أهدافها.					
37	تضع إدارة الشركة خططها بالإعتماد على قدرات ومهارات العاملين فيها.					
38	تحرص الشركة عند تقديم منتجاتها على رضا زبائنها.					
39	تـوائم إدارة الشركة بين مواصفات منتجاتها وطلبات الزبائن.					
40	تعمل إدارة الشركة على زيادة حصتها السوقية بإستمرار.					

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية

إسم الشركة ....

سنة تأسيس الشركة ....

عدد العاملين في الشركة ....

رأس مال الشركة ....

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

الدخل الشهري: ☐ 100-300 ☐ 301-600 ☐ 601-900 ☐ 901 فأكثر

المستوى التعليمي: ☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة: ☐ 5 فأقل ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 فأكثر

المستوى الوظيفي: ☐ مدير عام ☐ مساعد مدير عام ☐ مدير وحدة ☐ رئيس قسم

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين

التسلسل	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. موسى اللوزي	الجامعة الأردنية
2	د.خليل احمد حياري	جامعة البلقاء التطبيقية – المركز
3	د.محمد أبو رمان	جامعة البلقاء التطبيقية – المركز
4	د.سهى عبد العال	جامعة عمان الأهلية
5	د.أحمد الحيت	جامعة عمان الأهلية

ABSTRACT

The Impact of Business Process Reengineering on Organizational Performance

"An Applied study at Jordanian Industrial Companies "

By

Mohannad Abd-Alrazzaq Abd Alkhlaifat

Supervisor

Professor Marwan Mohammad Abd Alnsour

This study examines the impact of Business Process Reengineering (BPR) on organizational performance. It is an empirical investigation of the BPR and its impact on organization performance and its management strategies in industrial companies in Jordan. The study utilizes descriptive and analytical methods, and data represent a random sample of 162 individuals obtained from ten industrial companies operating in Al-Balqa Governorate.

The results of the study indicate that there is a significant impact of BPR on the organizational performance in the Jordanian industrial companies, at least 5% of level of significance. Second, the results show that the level of sense and care of the employee about the importance of BPR factors (mainly: information technology investment, strategic alignment, customer focus, process redesign, and change management) in the Jordanian industrial companies is very high. The results show that the customer focus is the most important with an average of (4.265), process redesign in second place, change management in third place, information technology investment in fourth place, and strategic alignment in fifth. Finally, the results show that the level of the innovative re-thinking from the prospective of employees in the industrial companies is moderate with an average of (3.407).

The above findings emphasis the need of re-focusing on the innovative re-thinking and find the appropriate methods to enhance it and try to adopt the views of creative employees, thus, contributing to the renewal and innovation in work and avoid routine which will help in the process of applying BPR. Future research could investigate the applications of BPR and its impact on organizational performance in

the industrial sector and other sectors and compare the results with the current findings.

Key words: Business Process Reengineering، Organizational Performance، Jordanian Industrial Companies.